



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Економски факултет – Штип

МБА менаџмент

Радмила Донеv

**РАЗВИВАЊЕ ЛИДЕРСКИ ВЕШТИНИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО
ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, 2012



**UNIVERZITY OF GOCE DELCEV - STIP
FACULTY OF ECONOMICS
MBA Management
Stip**

Radmila Donev

**DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS FOR MANAGING
ORGANIZATIONAL CONFLICTS**

- MASTER THESIS-

Stip, 2012

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески
Редовен професор, Економски факултет

Член:
Проф. д-р Ристе Темјановски, претседател

Член:
Проф. д-р Александар Костадиновски

На мојата мајка...

„Развивање лидерски вештини за управување со организациски конфликти“

Краток извадок

Организацискиот конфликт претставува судир на интереси помеѓу две или повеќе индивидуи или групи, со цел остварување на определен интерес на некоја од страните.

Конфликтите, пред сè, значат интеракција и дијалог, тие се општо присутен момент на секој општествен поредок.

Конфликтите често се појавуваат во работните организации помеѓу вработените. Со оглед на тоа што луѓето меѓусебно се разликуваат и секој човек се карактеризира со своја единствена индивидуалност, голема е можноста да се дојде до одредено недоразбирање. Во рамките на работните организации, вработените честопати наидуваат на некои препреки кои што најчесто се врзани за различни начини на размислување, знаење, идеи и искуство.

Постоењето на конфликти не е тоа што треба да се рангира како проблематично или како опасност по мирот, туку формите на изведување што поддржуваат насилство и припишуваат неправедност, што им даваат преголема предност на одделни страни предодредени за моќ и еднострано спроведување на интереси и тргнуваат од тоа дека само една страна располага со „вистината“ и „правото“.

Клучни зборови: конфликтни страни, конфликтни ситуации, лидерски вештини, вработени, менаџери.

„Developing leadership skills for managing organizational conflicts“

Abstract

Organizational conflict is a conflict of interest between two or more individuals or groups in order to achieve a specified interest of any of the parties.

Conflicts before the mean interaction and dialogue, they are generally present moment of every social order.

Conflicts often arise in the workplace between employees. Given that people differ and each person is characterized by its own unique personality, a great opportunity to get to a certain misunderstanding. Within workplaces employees often encounter some difficulties which are mostly related to the different ways of thinking, knowledge, ideas and experience.

Existence of conflict is that it should not rank as problematic or as a threat to peace, but forms performance attribute that support violence and injustice, which give too much advantage of certain parties destined for power and unilaterally implement interests and based upon the fact that only one side has a "truth" and "right".

Key words: conflicting parties, conflict situations, leadership skills, employees, managers.

СОДРЖИНА

Вовед.....	9
1. Лидерството и лидерските вештини како столб за ефикасно работење.....	11
1.1 Лидерството како предизвик во современото работење.....	11
1.2 Лидерот столб на современата организација.....	13
1.3 Основни лидерски вештини за справување со конфликтите.....	16
1.3.1 Вештини на слушање.....	17
1.3.2 Комуникациски вештини.....	20
1.3.3 Вештини за справување со конфликти.....	22
1.3.4 Интерперсонални вештини.....	23
1.3.5 Убедувачки вештини.....	25
1.3.6 Интегритет	27
1.4 Улогата на лидерот во градењето клима за решавање на конфликтите.....	28
2 Организациски конфликти	32
2.1 Опфатот на организациските конфликти	32
2.2 Природата на конфликтот	34
2.3 Животен циклус на конфликтите	37
2.4 Разновидни гледишта за конфликтите	39
2.5 Поврзаноста на организациската клима и конфликтите.....	41
2.6 Влијанието на конфликтите врз вработените	45
3 Препознавање на конфликтите во организациите	49
3.1 Видови конфликти	49
3.1.1 Интраперсонален конфликт	54
3.1.2 Интерперсонален конфликт	54
3.1.3 Интрагрупен конфликт	56
3.1.3.1 Најчести типови на конфликти во тимот.....	57
3.1.4 Интергрупен конфликт	58
3.1.4.1 Најчести типови конфликти меѓу тимовите.....	58
3.1.5 Интерорганизациски конфликти	60
3.2 Извори на конфликти.....	60
3.3 Инструменти за мерење на конфликтите.....	65

3.4 Фази на конфликтите	68
3.5 Динамика на конфликтите.....	70
3.5.1 Моделот „санта мраз“ за динамика на конфликтите	70
3.5.2 АБЦ- конфликт триаголник за динамика на конфликтите.....	73
3.5.3 Моделот Вен дијаграм за динамика на конфликтите.....	75
4 Емпириско истражување.....	77
4.1 Потреба од емпириско истражување	77
4.2 Методологија на истражување	78
4.2.1 Предмет на истражување	78
4.2.2 Цел на истражување	79
4.2.3 Хипотетичка рамка	80
4.2.4 Методи на истражување	81
4.3 Резултати од истражувањето	82
4.3.1 χ^2 – тест, графички и табеларен приказ	83
5 Креирање на методи и начини за правилно управување со конфликтите	103
5.1 Начини за справување со конфликти.....	104
5.1.1 Стимулирање на конфликт.....	105
5.1.2 Контролирање на конфликтот.....	105
5.1.3 Решавање и отстранување на конфликтот	106
5.2 Користење на очекувањата како алатка за справување со конфликтите SMART.....	108
5.2.1 Јасност на очекувањата.....	108
5.2.2 Мерливост на очекувањата.....	109
5.2.3 Реалност на очекувањата.....	109
5.2.4 Временско ограничување на очекувањата.....	110
5.3 Правилно менаџирање со конфликтите.....	111
5.4 Стили на решавање на конфликтите	117
5.5 Предизвикување креативни конфликти за подобрување на организациската ефикасност и ефективност.....	120
5.6 Разрешување на конфликтите меѓу личностите.....	123
Заклучок.....	126
Користена литература.....	130

Вовед

Конфликтите претставуваат неизбежен дел од секојдневниот живот на луѓето, односно тие се дел од нивното секојдневие. Да се работи со луѓе значи дека секојдневно треба да се комуницира со различни типови луѓе, со соговорници со различни карактери и различни стилови на комуницирање.

Организацискиот конфликт сам по себе, по својата природа, не е добар ниту лош, ниту позитивен ниту негативен. Кога ќе се спомене поимот „конфликт“, речиси секој човек го асоцира на нешто лошо, на кавга, нетрпение, на нешто што не би требало да се случи, нешто што би требало да се спречи. Знаеме дека луѓето секојдневно наидуваат на некакви конфликти кои претставуваат неизбежен дел од животот, сите луѓе постојано се во некаков конфликт со пријателите, колегите, семејството итн.

Управувањето со конфликтите игра многу важна улога во спречувањето на конфликтите меѓу поединците. Конфликтите почнуваат кога луѓето имаат спротивставени идеи, мислења, ставови и вредности. Вработените никогаш не треба да се обидуваат целосно да го елиминираат конфликтот, туку би требало да го одржуваат на одредено функционално ниво, да иницираат обиди за промена која ќе биде од корист за организацијата. Менаџерите треба да ги одржуваат конфликтите на оптимално ниво, односно на ниво кое ќе придонесе за зголемување на организациската продуктивност и ефикасност, а нема да дозволат да се наруши организациската клима и култура на работа во организациите. За да можат да го одржуваат оптималното ниво на конфликти кое е позитивно за организацијата, лидерите / менаџерите треба да поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите.

Лидерските вештини за управување со конфликтите менаџерите треба постојано да ги надградуваат и развиваат за да можат правилно да постапат во конфликтната ситуација, односно да можат да пронајдат најсоодветна алтернатива за управување со настаната ситуација. Мошне значајно е менаџерот да поседува вештини да умее да препознае какво било конфликтно однесување, да ги идентификува вмешаните страни, конфликтните страни, и да ги препознае интересите на двете спротивставени страни. Исто така, тој треба да добие информации за тоа кој бил изворот на конфликтот, каква била

реакцијата на конфликтните страни и врз основа на тоа кои последици треба да ги очекува и како да постапи во дадената ситуација.

Конфликтите се резултат на разновидноста што ги карактеризира мислите, ставовите, верувањата и согледувањата на луѓето, поради што секој конфликт има и позитивни и негативни потенцијали. Дали ќе стане добар или лош зависи од пристапот што учесниците во конфликтот го применуваат за да се справат со него.

Менаџерите во организациите мораат да посветуваат повеќе внимание при управувањето и справувањето со конфликтите бидејќи конфликтната организациска средина, не само што негативно се одразува на конфликтните страни, туку влијае и на целокупната организација преку нарушување на организациската клима на работа, со што негативно се одразува врз работењето.

Игнорирањето на конфликтите и негирањето на нивното постоење не значи и нивно разрешување. За сериозно разрешување на конфликтите, секој мора да научи да води сметка како за своите потреби и интереси така и за потребите и интересите на другиот. Менаџерите, со помош на своите лидерски вештини за управување со конфликтите, треба да се стремат да ги намалат деструктивните конфликти и да ги поттикнат конструктивните конфликти во одредени ситуации кога сметаат дека има корист од нив.

Прв дел

Лидерството и лидерските вештини како столб за ефикасно работење

1.1 Лидерството како предизвик во современото работење

Денес, во ова време на современо живеење, сè повеќе се нагласува потребата од квалитетно лидерство во организациите, со оглед на тоа дека организациите делуваат во динамично општество на кое дејствуваат низа фактори кои влијаат позитивно или негативно врз работењето на организациите.

Кога се зборува за лидерството може да се започне со една мошне корисна дефиниција¹ дека лидерството е процес и сопственост.

Како процес, лидерството вклучува користење на влијание без принуда.

Како сопственост, лидерството е збир на карактеристики својствени за секој поединец за кој се претпоставува дека успешно ќе го примени споменатото влијание.

Лидерството се јавува како способност да едно лице да влијае без принуда на вработените, за да можат тие да соработуваат и придонесуваат во напорите кон остварување на целите на организацијата.

Лидерството е динамичен процес на работа во група, каде што поединецот во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови од групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата. Тое е процес на насочување на групните активности и влијанието врз другите за остварување на општите цели².

Дел од причините поради кои лидерството стана толку важно во последните години е тоа што деловниот свет стана поконкурентен и

¹ Bruner, Richard: "Tungstram's Leading Light", International Management, December 1992

² Bratton, J. & Gold, J.: "Human resource management", Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999

понепредвидлив. Промените во организациите се вообичаени и треба да се очекуваат, посебно со развојот и растежот на новата технологија и на проширувањето на организациите на други пазари. Новите полиси³, технолошки промени, промени во оперативните процедури, работната методологија, промена и модернизација на работните задачи, систематизација на работните места, се вообичаени внатрешни промени во организациите, но се закана за работниците и можат да предизвикаат загриженост, а со тоа и стрес и конфликт.

Ограничените ресурси или дефицитот од ресурси се однесува на недостигот од работници, материјалните средства, опремата, просторот, што значително влијае на намалување на карактеристиките, мотивацијата, очекувањата кај вработените, што, пак, се одразува врз резултатите на целата организација.

Надворешните фактори, како што се: промената на пазарите, економските и политички притисоци, домашната и странската конкуренција и јавната идеологија и сите тие, како големи промени во организацијата стануваат сè понеопходни за да се опстане и успешно да се конкурира во новото окружување, а таквите промени секогаш бараат повеќе лидерство

Поимот лидерство во теоријата се разгледува како процес на социјално влијание каде што еден човек може да ги организира и да ги поддржува другите при остварување на некоја заедничка цел.

Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплексни трансакции меѓу лидерите и следбениците⁴.

Лидерството е процес со кој поединецот влијае врз другите луѓе, ги инспирира и мотивира, ги насочува нивните активности за да им помогне на групата и на организацијата да ги постигнат своите цели. Кога лидерите се ефективни, влијанието кое го вршат врз другите им помага на групата и организацијата да ги постигнат целите на организацијата. Ако лидерите не се

³ Полисата претставува писмен документ за осигурување на лица, предмети или друг имот со точен и подробен список на осигурените работи и со условите под кои е договорено осигурувањето

⁴ Мицески, д-р Трајче: *Лидерство* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009

ефективни, нивното влијание не придонесува за тоа и често ги оневозможува во постигнување на целите⁵.

Цел на лидерството е менаџерите да ги идентификуваат главните фактори на ситуацијата и да ги прилагодат техниките на делување кон така осознаените фактори.

Со цел да можат да одговорат на предизвикот кој го носи современиот начин на живеење и работење, менаџерите/лидерите мораат да поседуваат низа лидерски вештини или способности кои ќе им помогнат да се справат со динамичната и комплексна средина во која дејствуваат. Дел од лидерските вештини се вродени, односно лидерите ги носат во себе како дел од нивните карактерни црти, а дел од лидерските вештини ги стекнуваат со тек на годините на работење, односно со искуството, со стручна надградба и слично. Повеќето од лидерските вештини се во рамките на менаџерските вештини кои што во теоријата се поделени на: концептуални, хуманистички и стручни.

1.2 Лидерот столб на современата организација

На секоја организација е потребен лидер со цврст и добар карактер, кој ќе ги води следбениците и ќе покаже дека може да му се верува. Ефективниот лидер, пред сè, треба да изгради доверба кај своите следбеници. Во секоја организација, лидерот е оној кој ја поставува патеката, кој го дава ритамот, кој гради доверба меѓу вработените.

Градењето довербата се постигнува со манифестирање карактер кој во себе содржи верувања, вредности, вештини и соодветни особини.

Главната улога на лидерот е да влијае на групата на своеволно обврзување во остварување на целите на групата. Лидерството не е индивидуална, туку колективна активност која е водена од заедничка визија.

Лидерството се темели на воспоставување врски внатре, во соодветната организација⁶.

⁵ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management", McGraw Hill Irwin, 2008

⁶ Дракулевски Љубомир: „Лидерство“ – Економски факултет, Скопје, 1999

Вистинските лидери не се дефинираат како луѓе со позиција, статус и моќ во бизнисот, политиката и општеството, туку почесто како луѓе чии можности овозможуваат формулирање и достигнување на визијата. Мерка за успешен лидер не е повеќе позицијата⁷.

Основното правило за лидерството да биде трајно е секој лидер добро и непристрасно да се познава себеси, односно да ги идентификува своите вистински способности, бидејќи така ќе дојде до израз неговата амбиција, неговиот талент и способност.

Честите одлуки и континуираната акција се одлика на успешните лидери. Лидерите носат одлуки во соработка со својот тим, лидерите ја предводат акцијата и го мотивираат тимот за врвни резултати. Лидерите, значи, мора да бидат проактивни за да бидат тимовите ефективни.

Лидерската способност се развива, таа не се открива во себе. И покрај тоа што секогаш ќе постојат и луѓе кои се „родени лидери“, и кои мораат, за да останат на врвот, да ги развиваат своите вродени особини⁸.

Познавањето на сопствените силни и слаби страни е клучниот чекор на патот кон остварувањето на најдоброто што лидерот може да го понуди. Лидерот воопшто не треба да се преправа дека е она што не е. Побргу или подоцна, неговата маска ќе падне.

Лидерот треба постојано да учи, следи и да е делотворен. Треба добро да го познава менаџментот и другите области на науката и практиката, мора да знае да води, да донесува одлуки и да ги спроведува одлуките, да поставува и решава проблеми. Лидерот мора постојано да се бори и грижи за организацијата, да ја унапредува нејзината работа, да ја остварува својата визија и да им помага на своите вработени и тие да ја остваруваат својата визија.

Лидерите треба да бидат свесни за состојбите во организацијата. Тие не треба да ги одбегнуваат конфликтите, туку треба да ги решаваат во согласност со поволните прилики, односно состојби, треба да имаат

⁷ Мицески, д-р Трајче: *Лидерство* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009

⁸ John C. Maxwell: *“Developing the leader within you”* Copyright by Injou, Inc., 2010

способност да ја откријат причината на конфликтот, да видат колку тој влијае и на кој начин врз вработените.

Во компаниите конфликтите се неизбежни бидејќи целите, вредностите и потребите на групата и на поединците не секогаш се поклопуваат, тие имаат различни ставови, вредности и мислења за одредени ситуации или проблеми кои настануваат во организацијата. Тоа не мора секогаш да биде лош предзнак, бидејќи умереното количество конфликти може да биде показател на здрава организација, а идеалното сложување со сите би било неприродно и исцрпувачки.

Особено добредојдени се конфликтите за идеите поврзани со задачите и проектите и таквите видови несогласувања не треба да се потиснуваат. Тие треба отворено да се искажуваат, бидејќи тоа е единствениот начин на кој може да се истражат спорните прашања и да се реши конфликтот.

За секој лидер особено е важно да може да разбира и идентификува конкретно однесување, што подразбира одредени активности и манифестации што предизвикуваат конфликтно однесување во организациите и на тој начин се нарушува воспоставената организациона клима на работа.

Лидерот треба да живее и да работи според принципите и високите стандарди на честност, правичност, праведност, толерантност и тактичност. Да биде во состојба да одолее на предизвиците на земниот живот поврзани со желбата за брз успех, збогатување и уживање во привилегиите што му се на дофат. Лидерството е привилегија, но не само заради привилегии. Погрешниот пристап кон лидерството е стапцата што води кон нарцисоидност, појава на корупција и применување мобинг или притисок. Да се воспостави рамнотежа и контрола на ова е клучот за мајсторство во лидерството.

Доколку лидерите сакаат да бидат вистински лидери, лидери кои ќе бидат столб на организацијата, тие мораат да се соочуваат со голем број проблеми и предизвици, мора да бидат способни да ги надминуваат проблемите кои се јавуваат пред нив, а истовремено секогаш да се спремни да одговорат на предизвиците кои ги носи динамичната и комплексна средина во која дејствуваат.

1.3 Основни лидерски вештини за справување со конфликтите

Конфликтите се вообичаен и неизбежен дел од секојдневниот живот и се составен дел од меѓучовечките односи во кои често неисполнетите потреби, цели, интереси, постојни поединечни разлики на физичко, лично, професионално и на духовно поле доаѓаат во судир, па дури и меѓу лицата што си значат најмногу еден на друг.

Секојдневниот живот е извор на постојани конфликти. Некои од конфликтите се притаени, некои се видливи, некои, поради хиерархиски причини, вештачки се прикриваат. Приодот кон конфликтите е различен и потребно е лидерот да поседува различни вештини за справување со конфликтите во зависност од нивната природа и комплексност. Во согласност со тоа и нивното разрешување или неразрешување е различно. Дали еден конфликт ќе се реши или не, во голема мера зависи од ставот кој спротивставените страни го имаат кон конфликтите и од пристапот на приоѓање кон конфликтот во организациската средина.

При справувањето со конфликтите, поплаките и несогласувањата во организациите мора да се поседуваат низа лидерски вештини кои ќе помогнат за подобро разбирање на ситуацијата или проблемот, да се понудат решенија кои ќе одговараат на настанатата ситуација и на тој начин да се овозможи правилна комуникација. Во одредени ситуации се јавува потреба од преговарање или убедување на соговорниците.

Добрата страна на вештините за справување со конфликтите е тоа што тие можат да се проучат.

Основни лидерски вештини за справување со конфликтите⁹ се :

- Вештини на слушање;
- Комуникациски вештини;
- Вештини за справување со конфликти;
- Интерперсонални вештини;
- Убедувачки вештини и

⁹ MTD Training, "Dealing with conflict and Complainers", Ventus Publishing ApS, 2010 p.20-p.30

- **Интегритет.**

Во продолжение на глава 1 секоја вештина која треба да ја поседуваат лидерите за да можат благовремено и ефикасно да се соочат со конфликтните ситуации во организациското работење ќе биде поединечно разгледана и разработена.

1.3.1 Вештини на слушање

Решавањето на несогласувањата и конфликтите бараат поседување на способност да слушаме и разбереме што, всушност, другата личност кажува.

Иако ова изгледа сосема едноставно, вистинското слушање денес е реткост.

Студиите покажуваат дека голем дел од соговорниците од она што го слушаат меморираат само 50% од кажаното. Најголем дел од соговорниците се невнимателни кога зборуваат со нивните претпоставени, колеги или клиенти.

Доколку разговорот трае 10 минути, најголема е веројатноста дека само половина од разговорот е слушнат или разбран, затоа и не е чудно што недоразбирањата при конверзациите се случуваат толку често.

За да се биде добар слушател треба да се практикуваат активни вештини на слушање. Постојат пет клучни аспекти за да се стане добар слушател. Веројатно дека секој поседува дел од овие аспекти на вештини на слушање, меѓутоа потребно е тие да се применуваат. Со помош на примената на вештините на слушање ги запознаваме подобро претпоставените, колегите и клиентите. Клучните аспекти на вештините на слушање се¹⁰: посветување внимание на соговорникот, докажување на соговорникот дека го слушаме, разбирање на соговорникот, слушање без прекинување и давање соодветен одговор на соговорникот.

¹⁰ MTD Training, "Dealing with conflict and Complaints", Ventus Publishing ApS, 2010 p.20-p.30

a) Посветување внимание на соговорникот

Со овој чекор се овозможува соговорникот да го добие заслуженото внимание. На соговорникот му се дава до знаење дека се слуша неговото излагање преку користење на невербална комуникација.

Најголемото значење на невербалната комуникација е тоа што нејзините симболи се најчесто несвесни импулси кои е невозможно да се емитираат и затоа може да се открие дали соговорникот ја зборува вистината или едно мисли, а друго зборува.

Со ваквиот вид комуникација му се покажува на соговорникот дека навистина е слушан. Тоа особено се изразува преку:

- гледање на соговорникот во очи,
- климање со главата,
- дозволување на соговорникот целосно да ја доврши мислата,
- оставање на личен простор и сл.

b) Докажување на соговорникот дека е слушан

Дека соговорникот е слушан се изразува преку следниве невербални знаци:

- изразите на лицето,
- употребување на фрази како : да, да; аха; во ред и слично,
- климање со глава,
- внимателно слушање и сл.

с) Р азбирање на соговорникот

Во конверзацијата помеѓу соговорниците може да настане недоразбирање или погрешно толкување на разговорот, затоа пораката која се пренесува честопати се случува погрешно да е сфатена. Пред да се одговори на пораката од соговорникот од голема важност е да се провери значењето на пораката со помош на следниве алатки: потврдување дека пораката е слушната, поставување прашања, повремено резимирање и сл.

- *Потврдувањето дека пораката е слушната*, може да се изрази преку правилно користење на фразите како „како што разбрав, вие кажавте дека ...“, или „ако ве разбрав добро вие рековте...“ или „мислам дека зборувате за ...“.

- *Поставувањето прашања* кои ќе помогнат да се разјасни мислата на соговорникот, обично се упатуваат преку некои од фразите: „Ќе може ли да ми кажете повеќе за ...“, или „мислам дека рековте ... дали сум во право?“ и сл.

- *Повремено резимирање* на исказите на соговорникот, се извршува за да му се даде на знаење на соговорникот дека е слушан.

д) Слушање без прекинување

Слушањето треба да се одвива без прекинување, зашто, не може да се очекува ништо добро од прекинување на соговорникот и недозволување соговорникот да се доискаже. Па, доколку се прекине мислата на соговорникот на тој начин се намалува можноста правилно да се разбере пораката која ни ја упатува соговорникот.

е) Давање соодветен одговор

Кога активно се слуша соговорникот, тогаш кон него се покажува почит и се добиваат потребните информации за правилно одговарање на пораката. Овој чекор, всушност, преставува и последниот чекор или последната вештина која треба се поседува за усовршување на вештината на слушање.

На овој начин се овозможува правилна конверзација помеѓу соговорниците во која нема недоразбирања кои можат да поттикнат конфликти во организационата средина.

1.3.2 Комуникациски вештини

Комуникациските вештини, покрај вештините на правилно слушање на соговорникот, овозможуваат правилна конверзација без конфликтни ситуации неависно дали станува забор за разговор во лице, преку телефон или писмено. Потребно е да постои можност да се понудат повеќе алтернативи за решавање на конфликтите.

Да претпоставиме дека ние се наоѓаме на една страна од сидот, а личноста со која сакаме да комуницираме е од другата страна на сидот, но постојат повеќе слоеви на сид. Со помош на сидот метафорички се претставени бариерите кои постојат помеѓу соговорниците. Бариерите, всушност, претставуваат различни култури, обичаи, различни искуства, перспективи или различни комуникативни стилови.

Комуникациските вештини се алатки кои ги користиме за да ги отстраниме бариерите со цел да се добие ефикасна и ефективна комуникација во организациите. При комуникацијата со соговорникот може да се соочиме со една бариера или, пак, со повеќе бариери. При упатувањето на пораката треба да бидеме во можност да ги препознаеме бариерите кои можат да настанат при комуникацијата и да ги употребиме соодветните алатки за отстранување и решавање на бариерите и на тој начин пораката да биде правилно упатена.

Најчеста дефиниција која се користи за да се објасни поимот комуникација е „комуникација е чин на пренесување и примање на информации“¹¹.

Комуникацијата претставува двонасочна активност. Соговорникот од другата страна ќе ја прими нашата порака и ќе ни упати одговор на дадената порака. Можноста пораката да биде правилно разбрана зависи од неговата способност да ги користи комуникациските вештини.

Важно е да се напомене дека при комуникацијата од голема важност е да се следи целиот процес, а не да се посвети внимание само на одреден дел од разговорот, бидејќи бариерите можат да настанат во текот на целиот разговор.

Комуникациските вештини вклучуваат вербална и невербална комуникација. Во одредени случаи невербалната комуникација е поважна од вербалната, бидејќи начинот на кој се кажува пораката е поважна од зборовите кои што се употребуваат. Всушност, кога постои конфликт помеѓу двајца соговорници ние автоматски ѝ веруваме на невербална комуникација која ја примаме отколку на вербалната. Инстинктивно го препознаваме говорот на телото, односно невербалната комуникација која ни е упатена.

Што се подразбира под невербална комуникација?

Таа, во принцип, се однесува на тонот на гласот и јазикот на телото. Се претпоставува дека тонот на гласот е одговорен за 30% – 40% од значењето на пораката која ја кажуваме. Тонот на гласот се однесува на емоциите со кои се изразуваме, акцентот на зборовите кога ги изговараме, времетраењето од еден до друг збор и сл. Дури половина од пораката која ја пренесуваме може да се состои од јазикот (т.е. говорот) на телото.

Под јазик (говорот) на телото се подразбира:

- Изразите на лицето;
- Начинот на кој седиме или стоиме;
- Гестикулациите со рацете или рамењата;
- Нишањето или движењето на телото;

¹¹ Alan Barker „*Improve your Communication Skills*“ 120 Pentonville Road, London, 2010

- Поткашлување или голтање;
- Тапкање со ногата и
- Начинот на дишење.

Во основа, јазикот (говорот) на телото ги вклучува сите движења кои ги правиме додека зборуваме со соговорникот. Со помош на говорот (јазикот) на телото можеме да разбереме што сака да ни каже соговорникот без да користи зборови. Многу е важно кога зборуваме јазикот на телото да се поистоветува со нашите зборови, односно со она што го зборуваме. Ова е особено важно доколку сакаме да изградиме доверлив однос со соговорникот, бидејќи секоја спротивност на нашите движења и гестикулации од нашите зборови укажува на измама што би предизвикало сомнеж и недоверба кај нашиот соговорник, а со самото тоа би настанале конфликти и несогласувања.

1.3.3 Вештини за справување со конфликти

Доколку мислиме дека поплаките или конфликтите кои постојат во организацијата претставуваат проблем, во тој случај треба да поседуваме вештини за управување со конфликтите за да се надминат овие конфликтни ситуации кои владеат во организацијата. Од суштинско значење за управувањето со конфликтите е да се осигураме дека проблемот кој се обидуваме да го решиме е вистинскиот проблем. Ова, всушност, претставува првиот чекор при решавањето на конфликтите и несогласувањата во организацијата.

На пример, доколку некој наш колега ни соопшти дека вработените имаат потреба од обука за правилно користење на некоја софтверска програма, се јавува прашањето дали е потребно веднаш да се упатат вработените на дополнителна обука или надградба за користење на софтверот или пак треба да поразговараме со соговорникот да определиме што точно претставува проблем, односно какви користи ќе произлезат од дополнителната обука на вработените.

Во секој случај, треба правилно да се лоцира проблемот, жариштето на проблемот, затоа што моменталното отстранување не значи и целосно и

суштинско решавање на настанатитот проблем кој предизвикува несогласувања и конфликти во организацијата.

Една од наједноставните алатки за управување и решавање на конфликтите се нарекува „ПЕТ ЗОШТО“¹². Се смета за едноставна алатка бидејќи се состои од поставување на прашања со прашалниот збор зошто, пет пати по ред, сè додека не се дојде до коренот на проблемот. Меѓутоа, треба да се има предвид дека ова е многу едноставен модел и доколку се појават посложени конфликти кои немаа површно значење туку се многу подлабински и зафаќаат важни организациони прашања или односи во организацијата, треба да се користат и други вештини на управување и разрешување на конфликтите кои настануваат во организациите.

Подобрувањето на вештините за управување со конфликти кај вработените е најважната компонента од развојот на компетентна организација во поглед на конфликти. За овие вештини да се применуваат, лидерите треба да се погрижат и за организациските вредности што треба да бидат изедначени со конструктивното однесување во поглед на конфликтите од страна на вработените и да го поттикнуваат тоа. Во мерката за карактеристиките, конструктивното соочување со конфликти треба да биде вклучено како стандардна компетентност, а организациската структура за наградување треба да ја одразува важноста на компетентното однесување во поглед на конфликти.

1.3.4 Интерперсонални вештини

Интерперсоналните вештини се повеќе од комуникативни вештини, тие се „човечки вештини“ кои некој луѓе ги изразуваат сосема природно, додека некои имаат проблем со нивното изразување.

Интерперсоналните вештини придонесуваат во изградба на деловниот однос со останатите членови во организацијата, но, исто така, придонесуваат и во решавањето на конфликтите во организацијата.

¹² MTD Traning, *“Dealing with conflict and Complainers”*, Ventus Publishing ApS, 2010 p.20-p.30

Интерперсоналните вештини во себе вклучуваат: учтивост, почит кон соговорникот, способност да се видат работите од друга перспектива, способност да се разберат различни комуникациски стилови и сл.

Учтивоста особено се изразува преку старата поговорка која вели: „Добрите манири се бесплатни“, и навистина е така. Не постои причина да се однесуваме неучтиво кога се справуваме со конфликтни ситуации. Негувајќи и поттикнувајќи коректни односи со соговорникот покажуваме дека ни е важна темата за која се дискутира.

Почитта кон соговорникот треба да се води според добро познатото библиско етичко првило „златно правило“ кое гласи „Однесувај се со луѓето така како што сакаш тие да се однесуваат со тебе“. Меѓутоа, вистинското искуство за почит кон соговорникот се темели на „платиумското правило“ кое вели: „Однесувајте се со луѓето на начин како што тие би сакале да се однесуваат со нив“.

Способноста да се видат работите од друга перспектива се изразува доколку се соочуваме со соговорник кој е вознемирен за некоја ситуација, можеби ќе помислиме дека претерува со неговата реакција и дека премногу реагира без потреба. Но, треба да бидеме во состојба да сфатиме зошто навистина се вознемирил соговорникот, односно што влијаело врз неговата вознемирност и незадоволство. Понекогаш способноста да се видат работите од друга перспектива може да биде клучна за разрешување на конфликтите.

Способноста да се разберат различни комуникациски стилови се изразува доколку сфатиме дека секој од нас може да поседува посебен стил за комуницирање кој е својствен за него, треба да бидеме свесни дека и соговорникот со кој дискутираме има негов стил на комуникација, поинаков од нашиот. Разликите можат да создадат бариери во разговорот помеѓу соговорниците. Треба внимателно да се слуша соговорникот без прекунување со цел целосно да се разбере неговата порака и на тој начин да се избегнат бариерите кои можат конверзацијата да ја однесат во погрешна насока.

1.3.5 Убедувачки вештини

Најважна работа кај вештината на убедување е правилно да се процени конверзацијата со цел да се обезбедат информации кои имаат значење за соговорникот со кој разговараме. Вештините на убедување се од пресудно значење доколку сакаме да дознаеме некоја информација од соговорникот или пак, доколку треба да завршиме некоја работа заедно, односно тие се од обострана корист за двете страни.

Развивањето на вештини за убедување и влијание врз мислењето и одлуките на соговорниците е сè поизразено. Кај овие вештини на убедување суштината е да можеме да ја „продадеме нашата идеја“. Клучот на убедувањето е да се имаат моќни идеи и да ги презентираме на најсоодветниот начин. Идеите претставуваат валута на комуникацијата¹³.

Со примена на неколку едноставни принципи, може радикално да се подобри квалитетот на убедувањето. Вештините на убедување се демонстрираат преку¹⁴: покажување разбирање, обезбедување докази, создавање пријателска и одговорна средина и покажување стручност.

Покажувањето разбирање на начин што себеси се ставаме на местото на соговорникот ни се овозможува да ги согледаме нивните проблеми и да се сконцентрираме на изнаоѓање најсоодветно алтернативно решение за отстранување на проблемот. Кога се работи со друга личност, односно кога имаме соработник, поплаката или незадоволството не се однесуваат секогаш директно на нас, туку за него и неговите очекувања од одредена работа или ситуација. Треба да се поставуваат прашања за да се дознае повеќе за потребите на соговорникот и начините на кои може да му се помогне за да се реши одредено несогласување или конфликтна ситуација.

Создавање на пријателска и одговорна средина има голема важност во процесот на убедување. Не треба да се потценува влијанието кое го има пријателската и одговорна средина. Соочувањето со потребите на соработниците и справувањата со нивните барања, говори многу за нас и

¹³ Alan Barker *“Improve your Communication Skills”* 120 Pentonville Road, London, 2010

¹⁴ MTD Training, *“Dealing with conflict and Complaints”*, Ventus Publishing ApS, 2010 p.20-p.30

нашата подготвеност се соочиме со конфликтите и да ги решиме брзо и на најдобар можен начин.

Обезбедувањето докази овозможува можност да ѝ демонстрираме на другата личност, односно на соговорникот, дека нашата идеја, солуција или решение ќе бидат од корист за организацијата. Обезбедувајќи му на соговорникот колку што можеме повеќе аргументи или факти како препораки, податоци или информации кои ќе придонесат да биде поуверлив исказот или тврдењето. При убедувањето треба да имаме предвид дека доказите кои ги нудиме за соговорникот треба да имаат вредност и за него. И, најважно од сè е дека доказите кои ги поседуваме треба да бидат целосно точни, односно да не се служиме со интриги и лаги кои би биле подоцна одлична почва за несогласувања и конфликти.

Покажувањето стручност претставува последна, но не и помалку важна компонента на убедувачкиот процес. Кој би делувал по убедливо, односно по уверливо – некој кој површно се интересира за одредена конфликтна ситуацијата во која се наоѓаме или оној кој навистина знае и се интересира за настанатата конфликтна ситуација, независно дали е од лична или од професионална природа. Кога разговараме со соговорникот треба да му дадеме на знаење дека навистина ја разбираме неговата ситуација, што очекува и со какви предизвици се соочува. Мора целосно да ги испитаме сите фактори кои влијаат врз конфликтите, односно да го пронајдеме неговото жариште и потоа да ги разгледаме сите можни алтернативи за отстранување на конфликтот. Треба да ја добиеме довербата на соговорникот за да можеме полесно да го убедиме да го прифати нашиот совет или идеја за конкретна работа и на тој начин да се избегнат конфликтите.

1.3.6 Интегритет

Кај сите врски кои настануваат независно дали помеѓу поединци, групи или на ниво на организацијата, интегритетот кој постои помеѓу нив е од витално значење.

Што се подразбира под поимот интегритет?

Наједноставна дефиниција за интегритетот е дека личноста која поседува интегритет дејствува во согласност со неговите вредности, ставови и заложби, исто така дека е личност која лојално и ефикасно ги извршува своите работни задачи. Интегритетот е од суштинско значење за хармонично дејствување на организациите. Тоа значи ако соработувме со личност со интегритет таа ќе ги испочитува како вредностите и очекувањата на организацијата така и нашите вредности и очекувања.

Кога се покажува интегритет во работата, односно се работи со интегритет, тоа значи дека соработниците можат да ни веруваат и дека имаме најдобри намери кон колегите и организација.

Интегритетот означува дека станува збор за веродостоен партнер и доверлив колега. Може на повеќе начини да се прикаже присуството на интегритет во работата, но, исто така, многу лесно може да се наруши интегритетот на една личност и сликата која ја создавала и градела со години напорна работа може да биде срушена.

1.4 Улогата на лидерот во градењето клима за решавање на конфликтите

Улогата на лидерот во организацијата е да создаде здрава организациска клима, односно работен амбиент во кој конфликтите функционално се решаваат. Затоа ќе се запрашаме: Која е улогата на лидерот за градењето на пријатна организациската клима, добра комуникација и за функционално соочување со конфликтите?

Лидерот во една организација е оној којшто поведува со својот личен пример, кој претставува алка меѓу вработените и успешното работење и кој учествува во креирањето на сите односи во организацијата. Кога станува збор за личен пример не се мисли само на успешното работење на неговата конкретна задача, туку на секој момент кога тој е во контакт со своите следбеници. Затоа, поведението и однесувањето на лидерот мора да го оценат како задоволително самите следбеници бидејќи дури тогаш тие го прифаќаат и доброволно го следат. Она што треба него да го води е заемната доверба и почит, чесноста, совесноста, нагласената несебичност, разбирањето на групата, грижата за членовите на групата како личности кои се само дел од оние етички особини кои тој, и самиот поседувајќи и применувајќи ги, треба да им ги наметне на сите вработени, да бидат основен темел на самата организациска клима.

Со влегувањето во организацијата лидерот затекнува одредена материјална и техничка опременост. Нејзиното постојано подновување и унапредување е постојана грижа на лидерот. Со тоа не само што ќе ја осовремени технологијата и средствата за работа и ќе го подобри нејзиниот квалитет, туку индиректно ќе се грижи и за своите вработени, подобрувајќи ги условите за работа. На секого му претставува задоволство да работи во нова просторија, со модерна технологија и современи технички средства. А бидејќи и организациската структура е еден од факторите кои го даваат единството на организациската клима, лидерот е тој кој треба да обрати внимание на правилното дизајнирање (во почетокот) или редизајнирање (во текот на

работата на организацијата) на нејзината структура, со цел да се добие една добра основа за правилно градење на добра организациска клима.

Основно средство со кое што лидерот се служи за да реализира улоги е комуникацијата. Преносот, односно размената на информациите е основен услов за опстанок на која било организација, па затоа обезбедувањето услови за непречен нивен проток е една од задачите на лидерот. Затоа и најразновидните пречки кои можат да настанат треба да се отстранат со големо внимание и умешност. За ефективно да комуницираат, лидерот (водачот) треба да ги користи сите видови на комуникации, формални, неформални, вербални, невербални и, без разлика кои се причините за комуницирање, како на пример: информирање, објаснување, убедување, наговарање, храбрење, консултирање и сл. Тој процес редовно треба да биде двонасочен, проследен со активно слушање од двете страни.

Во врска со воспоставувањето добри комуникациски односи меѓу него и вработените, а и меѓу самите вработени, водачот, пред сè, треба на своите вработени да гледа не како на субјекти кои ја извршуваат својата работа, туку на луѓе со свои проблеми, ставови и желби. Обичната конверзација за најопштите прашања кои се однесуваат на семејството и личниот живот му покажува и му докажува на вработениот дека лидерот се грижи за него. Токму овој доверлив начин на комуницирање прави вработениот да се чувствува како дел од една заедница која се грижи за него и за неговите желби и интереси.

Поттикнувањето на соработка, давањето добронамерна и ненавредлива критика, љубезноста, отвореноста се само дел од начините со коишто лидерот придонесува за подобрување на општата комуникација. Свесен за своето влијание врз другите, тој практикува добра смисла за хумор и неговата култура на однесување е на доста високо ниво. Прифаќајќи ги овие особини, самите следбеници придонесуваат за квалитетна комуникација во самата организација.

Всушност, и видот на комуникацијата влијае врз самиот работен амбиент во организацијата. Ако таа меѓу вработените е формална, површна и ретка, тогаш имаме доста затегната атмосфера во која и најмал конфронтација

може да избие во конфликт. Од друга страна, пак, доверлива и неформална, блиска и исполнета со хумор комуникација, е многу пријатна за работа.

Логично е да се заклучи дека и многу подобри резултати се добиваат од вториот начин на комуникација. Затоа, лидерот треба добро да ги владее и неколкуте потребни комуникациски вештини, како што е презентирањето (изразување и пренесување информации), организацијата и водењето состаноци, преговарањето и, секако, решавањето на конфликтите.

Ако се знае дека основни извори за појава на конфликти се ограничените ресурси кои се јавуваат кога двајца поединци или две групи сакаат исто нешто, но нема доволно и за двете страни, тогаш лидерот е тој којшто треба да се грижи за целосната снабденост на организацијата, било во материјална или техничка смисла.

Конфликтите поради незадоволени базични потреби можат да бидат од различна природа, физиолошки или психолошки. Обезбедувајќи финансиски средства за вработените, лидерот, до некаде, го овозможува задоволувањето на физиолошките потреби (храна, засолниште и сл.), а преку вклучувањето во тимска работа, различни унапредувања, може да се задоволат многу психолошки потреби на вработените (потреба за сигурност, припаѓање, самопочитување, самоактуелизација). Во однос на третиот извор на конфликти, различните вредности кај луѓето што произлегуваат од разликите во верувањата за тоа кои активности, кои работи и кои идеи се исправни, значајни, корисни и добри, а кои не се, лидерот е најмалку во можност да ги спречи. Тоа е затоа што тој систем на вредности се формира во текот на нивниот живот и тие во организацијата влегуваат со веќе утврдени вредности според кои и ги раководат своите постапки.

Најлесен начин за спречување на овие конфликти е во организацијата да се прифати мислењето (и врз него да се модифицира однесувањето) дека сите луѓе се различни во своите ставови, убедувања и вредности и дека треба да се прифатат и почитуваат тие разлики. За сите вработени можеби единствена заедничка цел треба да биде успешното извршување на работните задачи и токму тоа треба да претставува вредност која ќе биде ставена над сите останати.

Во една организација може да биде штетно доколку има премногу или премалку конфликт. И двата случаја можат да доведат до лошо извршување на работните задолженија. Сепак, оптималното ниво на конфликт, кое би ги поттикнало мотивацијата, креативноста, давањето нови идеи и преземањето иницијатива, може да го зголеми нивото на изведба¹⁵.

Ако се погледне внимателно, може да се види дека поголем број од активностите кои ги презема лидерот за евентуално спречување на конфликтите, се поклопуваат со неговите активности при градењето на организациската клима. Имено, преку добра комуникација се гради пријатна организациска клима во која појавата на конфликти е сведена на минимум. Отсуството на кои било елементи што влијаат врз создавањето здрава организациска клима, вклучувајќи ги и оние кои се однесуваат на општата комуникација, е можна причина за создавање различни видови конфликти.

¹⁵ Рики В. Грифин, "Основи на менаџментот", А & М Универзитет, Тексас, 1996 год.

Втор дел

Организациски конфликти

2.1 Опфатот на организациските конфликти

Постои општа тенденција на конфликтот да се гледа како на нешто што е закана за меѓучовечките односи. За да идентификуваме дека се случил конфликт на работното место треба да ги евидентираме следните компоненти кои истовремено се и компоненти на конфликтот: страни во конфликтот, конфликтно однесување и конфликтни интереси.

Страни во конфликтот се личностите кои имаат спротивставени желби, потреби и мислења за одредена тема или различна прерцепција за одреден настан. За да бидат страните конфликтни интересите мора да бидат спротивставени. Конфликтното однесување е односот на едната страна и мерките кои таа страна ги превзема за да се спротивстави на другата страна. Тие, според интензитетот можат да бидат пасивни (непочитување, неподдржување, несогласување), па сè до отворено (агресивно) несогласување кое може да се изрази со расправање, саботирање, обвинување, па дури и до вооружена пресметка и војна.

Конфликтните интереси се неискажаните желби, потреби и грижи помеѓу конфликтните страни. Кога двете страни имаат исти интереси, тогаш нема конфликт. Доколку интересите се спротивставени тогаш постои конфликт, при што секоја страна сака да добие на сметка на другата. Конфликтните интереси можат да бидат најразновидни од различни верувања, ставови интереси, приоритети, принципи, норми и сл.

Често се поставува прашање: што е конфликт, што претставува конфликтот¹⁶?

Конфликтот е израз на несогласување меѓу поединци или групи кои се разликуваат во своите ставови, верувања, вредности или потреби, во кои страните кои се вклучени и гледаат закана за нивните потреби, интереси и

¹⁶ Sharma S Mantaha, M. Sivaramakrishna, "Conflict Management Skills", Centre for Good Governance, Andhra Pradesh, India

грижи. Конфликтите можат да потекнуваат од минатото, од ривалството помеѓу личностите или, пак, од нивните лични разлики во размислувањата.

Од дефиниција, очигледно е дека конфликтот ги има следниве компоненти:

- Конфликт е повеќе од само несогласување. Тоа е ситуација во која луѓето гледаат закана (физичка, емотивна, моќ, статус, итн.) на својата благосостојба;
- Конфликт е предизвикан од разликите помеѓу личностите и од судирот на личности - ставови, верувања, вредности и потреби;
- Конфликт се јавува кога луѓето се обидуваат да направат другите да ги променат нивните акции или да се здобијат со не фер предност;
- Конфликт се јавува кога едниот тим одбива да го прифати фактот дека другата страна, односно другиот тим, има одредена предност.

Организацискиот конфликт претставува судир на интереси помеѓу две или повеќе индивидуи или групи со цел остварување на определен интерес на некоја од страните.

Конфликтите, пред сè, значат интеракција и дијалог, тие се општо присутен момент на секој општествен поредок. Конфликтот е процес кој почнува кога една група одредува дека другата е веќе уништена или, пак, е во тек да се уништи.

Организацискиот конфликт е состојба на дисхармонија предизвикана од различните цели, интереси и вредности на различни индивидуалци или групи, манифестирана преку некомпатибилност и меѓусебно попречување и блокирање во постигнувањето на саканите цели¹⁷.

Конфликтите во организацијата зависат и од нивниот интензитет. За организацијата е најдобро доколку постои едно одредено, оптимално ниво на конфликти. Ниско ниво на конфликти создава апатија во организацијата, ја доведува во состојба на летаргичност и води кон избегнување и потиснување на конфликти, наместо кон нивно решавање. Во таква ситуација нема

¹⁷ Gateth R. Jones, Jennifer M. George, Charls W.L. Hill "Modern management", McGraw-Hill Education, 2007

организациски промени, а отсуството на конфликти е сигурен знак дека нема иновативност. Но, конфликтите не смеат да бидат превисоки, затоа што тогаш настапува состојба на хаос, дезорганизација, кавги и недоразбирања, па вработените повеќе време минуваат во решавање на конфликти отколку во ефективна работа. Промените повторно се блокирани, затоа што во една таква хаотична ситуација не е можно да се преземат заеднички активности.

Конфликтите ја поттикнуваат комуникацијата која придонесува за нивно разрешување и директно влијае врз подобрувањето на довербата помеѓу вработените. Формалната организација, како релативно рационална структура со поставена институционална контрола, често може да претставува причина за конфликт со поединецот, работната група или тимовите, кои функционираат пред сè како човечки суштества со свои емоции и човечки слабости, притиснати од формалната рамка на организацијата.

2.2 Природата на конфликтот

Суштинско значење е да се разбере вистинската природа на конфликтот со цел на понатамошно негово успешно управување и разрешување.

Конфликтите често се појавуваат во работните организации помеѓу вработените. Со оглед на тоа што луѓето меѓусебно се разликуваат и секој човек се карактеризира со своја единствена индивидуалност, голема е можноста да се дојде до одредено недоразбирање. Во рамките на работните организации вработените честопати наидуваат на некои пречки кои што најчесто се врзани за различен начин на размислување, знаење, идеи и искуство.

Успехот на работното место бара способност да се работи ефикасно со широк спектар на луѓе. Едвард Деминг - таткото на управување со квалитетот – кажал дека луѓето можат да се справат со речиси било каков проблем, освен проблемите кои настануваат во меѓучовечките односи. Секогаш постојат

тешкотии да се постигне оптимална работна средина во која ќе дојде до израз ефикасноста во работата. Оваа ситуација е бидејќи луѓето доаѓаат од различни средини со различни ставови и чувства¹⁸.

Конфликтот е несогласување помеѓу две или повеќе лица, групи или организации. Несогласувањето може да биде слабо и површно, или силно и длабоко. Може да биде караткотрајно или да продолжи со месеци, па и со години, може да настане поради работа или поради лични несогласувања. Конфликтот може да се претстави на повеќе начини. Луѓето можат да се натпреваруваат, да си „фрлаат“ непријателски погледи, да викаат или, едноставно, да се повлечат. Може да дојде до здружување на групите, за да се почитуваат популарни членови или да останат непопуларни¹⁹.

Традиционално, организациските конфликти се разбираат како отстапување од нормална работна атмосфера и манифестација на неправилности во работата на организацијата. Конфликтите се доживуваат како доказ дека системот не е добро дизајниран или дека се појавуваат грешки во неговото функционирање. Во традиционалниот став кон конфликтите се нагласени само негативните последици на конфликтот, додека позитивните комплетно се занемаруваат. Меѓутоа, современиот став е дека конфликтите се неизбежни. Организацијата, како никој друг човеков систем, не може да функционира без конфликти.

Конфликтите се значајна социјална појава, се јавуваат во текот на човековата интеракција во која секој учесник креира различни индивидуални или групни интереси. Тежнењето за што побрзо и поефективно остварување на личните групни интереси, најчесто води до конфликт. Тие се нормален и неизбежен дел од секојдневниот живот, се јавуваат во семејството, помеѓу пријателите, соседите, соработниците, менаџерите, помеѓу групи различни по својата големина и структура, меѓу различни етноси, цели народи итн.

Многумина сметаат дека конфликтот треба да се избегнува зашто подразбира соперништво, непријателство, недоразбирања и раздор.

¹⁸ Sharma S Mantaha, M. Sivaramakrishna, „*Conflict Management Skills*“, Centre for Good Governance, Andhra Pradesh, India

¹⁹ Рики В. Грифин, „*Основи на менаџментот*“, А & М Универзитет, Тексас, 1996

Постои општо верување дека конфликтот е нешто што претставува закана за добрите меѓучовечки односи. Негативната перцепција за конфликтот и реакциите што таквото гледање ги предизвикува се исклучително штетни за успешно решавање на конфликтите.

Повеќето луѓе го препознаваат конфликтот во форма на фрустрација, вербална или физичка злоупотреба, несогласување, некомпатибилност, мака, пречки или ривалство. Конфликтот може да се развие кога две или повеќе индивидуи или групи имаат различни интереси и тие ги извршуваат овие интереси интензивно²⁰.

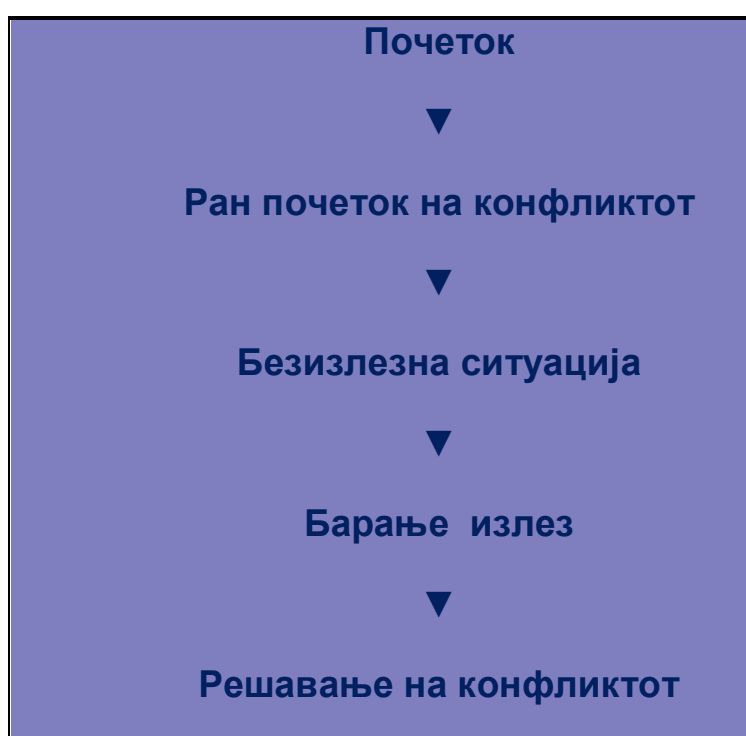
Негативниот став кон конфликтите е резултат на пораките што човекот ги прима во текот на животот од најразлични авторитети (родители, наставници), од колегите, од јавните медиуми и литературата, но и резултат на сопствените искуства. Таквите пораки овозможуваат да се создаде определен состав на ставови и верувања, кои потоа влијаат на интеракцијата со другите луѓе и на начинот на кој се реагира во конфликтните ситуации. Негативните сфаќања и реакциите што таквите сфаќања ги предизвикуваат се исклучително штетни за успешно разрешување на конфликтите. Затоа е неопходно прво да се разбере вистинската природа на конфликтот, а потоа да се зборува за адекватни начини на нивно разрешување. Конфликтните ситуации на работното место по правило настануваат спонтано и на почетокот се прикриени, каде меѓусебно спротивставените страни настојуваат што повеќе луѓе од колективот да придобијат на своја страна, да имаат поддршка, како другата страна полесно би била поразена и би се откажала од своите барања.

Постоењето конфликти не е тоа што треба да рангира како проблематично или како опасност по мирот, туку формите на изведување што поддржуваат насилство и припишуваат неправедност, што им даваат преголема предност на одделни страни предодредени за моќ и еднострано спроведување на интереси и тргнуваат од тоа дека само една страна располага со „вистината“ и „правото“.

²⁰ Gregg L Carter "How To Manage Conflict in the Organization ", AMACOM, Second Edition, October , 2005

2.3 Животен циклус на конфликтите

Конфликтот не е статична состојба, туку динамична. Тоа е процес, на кој што му е потребен време за да се развие и да достигне одреден стадум. Интензитетот од ниво до ниво се разликува во текот на животниот циклус на конфликтот. Вреднувањето на конфликтниот циклус е од суштинско значење од страна на менаџерите, да се разбере како, каде и кога да се применуваат различни и соодветни стратегии и мерки на управување со конфликти²¹.



Табела 2.1: Животен циклус на конфликтите

Table 2.1: Life cycle of conflict

Животен циклус 1. Почеток: Конфликтот започнува да зема форма како и разликите кои постојат помеѓу поединците или тимовите почнуваат да излегуваат на површина меѓу конфликтните страни, луѓето почнуваат да

²¹ Sharma S Mantaha, M. Sivaramakrishna, "Conflict Management Skills", Centre for Good Governance, Andhra Pradesh, India

заземаат страни. Има јасно разграничување на луѓето во смисла на „нас“ и „тие“, односно се формираат конфликтни страни.

Животен циклус 2. Ран почеток на конфликтот: Конфликтните страни го изразуваат своето непријателство отворено. Секоја страна ги зголемува своите барања, очекувања и потреби. Разликите помеѓу спротивставените конфликтни страни доаѓаат сè повеќе до израз. Секоја страна се обидува да придобие повеќе сојузници кон себе за да ја добие нивната морална поддршка.

Животен циклус 3. Безизлезна ситуација: Секоја од конфликтните страни мисли дека е во право и тоа би можело да доведе до две можни ситуации: (а) безизлезна ситуација која ќе донесе штета или загуба на едната конфликтна страна или (б) „взаемно-безизлезна ситуација“ која ќе предизвика исцрпеност на силата и ресурсите и на двете страни - учеснички во конфликтот, при што негативно ќе влијаат како на учесниците во конфликтот така и на целата организациона средина.

Животен циклус 4. Барање излез: Кога конфликтот достигнува фаза каде што двете страни страдаат, односно претрпуваат загуби, тие бараат излез од ситуацијата во која се наоѓаат. Во вака настанатата ситуација се јавува потреба од посредување и арбитража од страна на трети лица, доколку конфликтните страни не можат самостојно да изнајдат прифатлива алтернатива за двете страни.

Животен циклус 5. Решавање на спорот или решавање на конфликтот: Решавање на конфликтот подразбира компромис или привремено примирје од страна на двете страни во текот на спорот. Но, ретко се случува да се дојде до решение во кое двете страни можат да соработуваат при што ќе се дојде до решавање на конфликтот. Разрешувањето на конфликтите, од друга страна, се гледа во основните причини за настанување на конфликтот и нивно отстранување со надеж дека конфликтот нема да се

односно нема да се појави причината која е индикатор за одредено конфликтно однесување.

За успешно управување и решавање на конфликтните состојби во организациите од голема важност е менаџерите да ја следат состојбата, тие треба да поседуваат способност да препознаат на кое ниво, односно до кој степен е развиен конфликтот за да можат да применат соодветни инструменти и мерки за негово расчистување. Од голема важност за животниот циклус на конфликтите е да се знае дека не мора конфликтот да ги помине сите фази од животниот циклус. Тој може да започне од правата фаза - почеток, да премине во втората фаза - ран почеток на конфликтот, директно во четвртата фаза - барање излез, па потоа следува - решавање на конфликтот, значи третата фаза - безизлезната ситуација воопшто и не мора да се појави, затоа менаџерите мора постојано да ја следат состојбата на конфликтите за да можат соодветно да постапат.

2.4 Разновидни гледишта за конфликтите

Под поимот конфликт од научна перспектива се подразбира една неспоива разлика во позициите во некоја определена или за некоја неопределена работа, за предметот на конфликтот. Тоа може да биде реален предмет, како „јаболкото на раздорот“ од поговорките, кое две деца сакаат да го имаат секое за себе. Но, исто така, може да се работи и за некое апстрактно спорно прашање. Во оваа смисла конфликтите се неизбежно поврзани со социјалниот живот и во таа смисла се нешто „природно“ по себе, ниту позитивно, ниту негативно.

Социјалните конфликти стануваат манифестни (откриени) преку конфликтното однесување на најмалку една од страните инволвирани во конфликтот. Од конфликтното однесување на сите инволвирани страни резултира изведувањето на конфликтот, при што треба да се прави разлика, пред сè меѓу мирни и насилни форми. Однесувањето го маркира вториот агол

од поимниот триаголник, кој го предложил истражувачот на мирот и конфликтите Јохан Галтунг²².



Слика 2.2: триаголник за концепционализирање на „конфликтот“²³
Picture 2.2: Triangle, to shape the "conflict"

Третиот „агол“ го презентира „ставот“, значи поставувањето на актерите кон предметот на конфликт, кон другите актери и кон нивното конфликтно однесување. Пример за влијанието на ставот со кој се заострува конфликтот врз другите страни од конфликтот и нивното однесување е кога кај конфликтите изведени со примена на сила противникот се гледа како нечовек или подреден човек, а неговите дела како варварски, иако можеби, објективно гледано, тие не се разликуваат од сопствените дела“.

Според хинду гледиштето конфликтот се гледа како уништувач и како создавач; конфликтот како извор на насилство и конфликтот како извор на развој.

Будистичкото гледиште на конфликтот е условено од меѓузависното потекло, сите живееме под исто небо, сè е взаемно условено. Конфликтите немаат ниту почеток ниту крај, сите ја делиме одговорноста.

Христијанско гледиште за конфликтите е дека одговорноста за трансформација на конфликтот ја сносат индивидуите, со нивните

²² Преземено до www.dadalos.org, Педагогија за мир, Конфликти

²³ Го предложил истражувачот на мирот и конфликтите, Јохан Галтунг (1978) (Педагогија за мир, Конфликти

индивидуални одлуки да преземат акција, да го промовираат мирот, а не насилството.

Според исламистичкото гледиште силата произлегува од заедничката покорност кон иста цел, вклучувајќи конкретна одговорност во име на доброто на сите.

Независно од кој аспект се гледа зачењето, поимот и природата на конфликтот сите аспекти водат кон ист заклучок дека конфликтите поттикнуваат несогласувања, караници, со спротивности на интереси, но истовремено се и извор на нови идеи, развој, поттикнување на креативноста и инвентивноста.

2.5 Поврзаноста на организациската клима и конфликтите

Организациите, секоја година, имаат големи трошоци, губење време и пари на: смалена продуктивност, работни карактеристики, флукуација на работници, отсуство од работа и намален морал меѓу работниците, кои произлегуваат од неразрешени конфликти во организацијата. Сето ова произлегува од невнимателноста на менаџментот кога се работи за конфликтите и за нивното разрешување. Всушност, самото избегнување или користење непродуктивни стратегии за разрешување на организациските конфликти води кон нездрава организациска клима и кон пад на карактеристиките на целата организација. Ефективното соочување со конфликтите е форма на менаџмент на ризик со кој организациите ќе го користат судирот за: зголемување на креативноста, зацврстување на донесените одлуки, развивање креативни идеи преку разгледување на алтернативите и избор на најдобрите од нив.

Основно средство со кое што лидерот се служи за да допре до вработените, односно да ги осознае нивните желби, потреби и барања е комуникацијата.

Преносот, односно размената на информациите е основен услов за опстанок на која било организација, па затоа обезбедувањето услови за

непречен нивен проток е една од задачите на водачот. Затоа и најразновидните пречки кои можат да настанат треба да се отстранат со големо внимание и умешност. За ефективно да комуницираат, водачот треба да ги користи сите видови комуникации, формални, неформални, вербални, невербални и без разлика кои се причините за комуницирање (информирање, објаснување, убедување, наговарање, храбрење, консултирање и сл.), тој процес редовно треба да биде двонасочен, проследен со активно слушање од двете страни.

Секој од нас поседува уникатен комуникациски стил кој е својствен само за нас. Некои од луѓето се повеќе зборлести и екстровејтни, додека други се тивки и резервирани. Некои се отворени и јасно ги кажуваат своите мислења и ставови за одредена ситуација, додека другите потешко ги споделуваат мислења во јавноста. Некои од луѓето се формални и директни во искажувањето, другите потешко се изразуваат и не ги кажуваат директно работите, туку „меѓу редови“²⁴.

Воспоставувањето добри комуникациски односи меѓу лидерот и вработените, а и меѓу самите вработени, лидерот треба на своите вработени да гледа не како на субјекти кои ја извршуваат својата работа, туку на луѓе со свои проблеми, ставови и желби. Обичната конверзација за најопштите прашања кои се однесуваат на семејството и личниот живот му покажува и му докажува на вработениот дека лидерот се грижи за соговорникот. Токму овој доверлив начин на комуницирање прави вработениот да се чувствува како дел од една заедница која се грижи за него и за неговите желби и интереси.

Поттикнувањето на соработка, давањето добронамерна и ненавредлива критика, љубезноста, отвореноста се само дел од начините со коишто лидерот придонесува за подобрување на општата комуникација.

Всушност, и видот на комуникацијата влијае врз самиот работен амбиент во организацијата. Ако таа меѓу вработените е формална, површна и ретка, тогаш имаме многу затегната атмосфера во која и најмал конфронтизам може да избие во конфликт. Од друга страна, пак, доверлива и неформална, блиска и исполнета со хумор комуникација, е многу пријатна за работа. Логично

²⁴ MTD Training, *“Dealing with conflict and Complaints”*, Ventus Publishing ApS, 2010

е да се заклучи дека многу подобри резултати се добиваат од вториот начин на комуникација. Затоа, лидерот треба добро да ги владее и неколкуте потребни комуникациски вештини, како што е презентирањето (изразување и пренесување информации), организацијата и водењето состаноци, преговарањето и, секако, решавањето на конфликтите.

Конфликтите се јавуваат како тензија и претставуваат спротиставување на интересите меѓу одделени личности или групи за да се постигне одредена цел. Често се вели, таму каде нема конфликти нема ни промени. Самиот настанат конфликт е знак дека нешто не е во ред, па затоа на овој феномен треба да му се посвети внимание и да се идентификуваат причините зошто се појавил, а истовремено и да се изнајде начин за разрешување на истиот²⁵.

Ако се знае дека основни извори за појава на конфликти се ограничените ресурси кои се јавуваат кога двајца поединци или две групи сакаат исто нешто, но нема доволно и за двете страни, тогаш лидерот е тој којшто треба да се грижи за целосната снабденост на организацијата, било во материјална или техничка смисла.

Конфликтите поради незадоволени базични потреби можат да бидат од различна природа, физиолошки или психолошки. Обезбедувајќи финансиски средства за вработените, лидерот до некаде го овозможува задоволувањето на физиолошките потреби (храна, засолниште и сл.), а преку вклучувањето во тимска работа, различни унапредувања, може да се задоволат многу психолошки потреби на вработените (потреба за сигурност, припаѓање, самопочитување, самоактуелизација). Во однос на третиот извор на конфликти, различните вредности кај луѓето што произлегуваат од разликите во верувањата за тоа кои активности, кои работи и кои идеи се исправни, значајни, корисни и добри, кои не се, водачот е најмалку во можност да ги спречи. Тоа е затоа што тој систем на вредности се формира во текот на нивниот живот и тие во организацијата влегуваат со веќе утврдени вредности според кои и ги раководаат своите постапки.

Најлесен начин за спречување на овие конфликти е во организацијата да се прифати мислењето (и врз него да се модифицира однесувањето) дека сите луѓе се различни во своите ставови, убедувања и вредности и дека треба

²⁵ Мицески, д-р Трајче: *“Менаџмент – интерен авторизиран материјал”*, Економски факултет, Штип, 2009

да се прифатат и почитуваат тие разлики. За сите вработени можеби единствена заедничка цел треба да биде успешното извршување на работните задачи и токму тоа треба да претставува вредност која ќе биде ставена над сите останати.

Сè повеќе студии од спроведени истражувања велат дека организациската култура и пристојната работна околина се многу побитни отколку платата, но воедно се и битни за намалувањето на бројот на организациските конфликти. Јасна и цврста организациска култура може да стане организациска марка и моќно средство за привлекување и за здружување на најдобрите и најталентирани поединци. Ова се постигнува со моќен тим за менаџмент, кој ќе биде модел за однесувањето на работниците и, воедно, ќе инспирира и ќе поттикнува отворена комуникација..

Истражувањата го потврдуваат фактот дека силна култура организирана околу јасна цел води кон компетентни организации во поглед на конфликтите.

Како заклучок од наведено излагање може да се наведе дека организациската клима и конфликтите се тесно поврзани. Организација во која преовладува напната и тензична ситуација нема услови за развој на пријатна работна организациска клима, се гуши мотивираноста на вработените и нивниот интерес за целосно, навремено и точно исполнување на работните задачи. Од друга стана, организација во која менаџерите правилно управуваат со конфликтите, односно знаат навремено да ги поттикнат креативните конфликти, а да ги решат деструктивните конфликти, создаваат организација во која е пријатно да се работи, има пријатна организациска клима која води до зголемена продуктивност при извршувањето не само на работните задачи туку и на целокупното организациско работење.

2.6 Влијанието на конфликтите врз вработените

Луѓето се различно чувствителни на различни коментари и дела, луѓето се, исто така, различни и во однос на својата способност да се справуваат со стрес предизвикан од конфликтни ситуации. Се разбира дека треба да имаме чувство за тоа како да дејствуваме на сите оние околу нас и надвор од работното место, но треба да внимаваме и да не станеме премногу чувствителни, односно да не се навредуваме толку лесно од нивните зборови и постапки.

Ако двајца работници не се сложуваат, трпи нивниот менаџер. Ако расправијата е поради проблем на работното место или, пак, на некој начин во врска со работата, тогаш менаџерот има задача да им помогне да се разреши истиот. Менаџерот не може да ги промени како луѓе, меѓутоа, со приватен разговор тој може да им даде на знаење дека нивното однесување не е прифатливо за работното место и дека ако се продолжи така ќе има и одредени последици.

Емоциите се психолошки чувства кои луѓето ги имаат и обично резултираат и придонесуваат, да дојде до конфликт. Лутината, срамот, стравот, недовербата и чувството на немоќ се емоции кои што често ја кријат суштината на конфликтот. Доколку со емоциите ефикасно и успешно се менаџира, тие можат да станат извор на ефикасно решавање на конфликтот. Доколку тие не се менаџираат ефикасно тие можат да го интензивираат конфликтот создавајќи тензии и придонесување конфликтната ситуација уште потешко да се реши. При справувањето со конфликтните ситуации менаџерите не смеат да дозволат нивните чувства и емоции да влијаат на начинот на кој тие се справуваат со конфликтот, односно при неговото решавање²⁶.

Ако сме сториле нешто со што некој се чувствува лошо и е повреден емоционално, тогаш треба да се потрудиме и да ја утешиме таа личност. Меѓутоа, на професионално ниво, на работното место, треба да се држи

²⁶ Sharma S Mantaha, M. Sivaramakrishna, "Conflict Management Skills", Centre for Good Governance, Andhra Pradesh, India

дистанца од луѓето кои се подложни на емоции, бидејќи на тој начин се доведува до манипулации.

Во секоја компанија која го почитува законот има луѓе кои во неа работат а се од различни средини. Ако во таа компанија има расни, верски или етнички омаловажувања, тогаш раководството во таа компанија е многу лошо, бидејќи толерира таков вид однесување. Менаџерите не смеат да се шегуваат со нечиј изглед, верување, убедување, боја на кожа и др. и, истот така, не треба да го толерираат тоа.

Предрасудите против жените се многу честа појава, и тоа главно некои и не се свесни дека го прават тоа. Тоа се луѓе кои мислат дека мажот е, на некој начин, супериорен пред жената и треба да раководи со светот, или пак постара генерација мажи кои уште одамна имале такво убедување или пак им било всадено, дека жената треба да функционира во пониските степени или да биде на традиционалната позиција како домаќинка и ништо повеќе.

Постојат два вида манипулација: позитивна и негативна. Позитивната се гледа во примерите кога ги поттикнувате другите луѓе да направат или создадат нешто, кога им помагате сами да се уверат дека можат да започнат нешто за кое и самите сметаат дека не се способни. Но, начинот на кој се прави овој вид поттик може да премине во негативна манипулација. Зошто и самиот поттик е еден вид манипулација, поигрување со луѓето. Главно, личноста која си поигрува со луѓето тоа го прави несвесно. Еве неколку типови на луѓе - манипуланти:

Пасивни манипуланти: тие не се почитуваат себеси, не ги изразуваат своите потреби, не ги бранат своите права. При манипулацијата со другите луѓе, тие покажуваат повеќе лица: жртви се на стравот, суперфини, срамежливи, колебливци, одложувачи, вечни виновници и слаби противници.

Пасивно - отпорни манипуланти: тоа се типови луѓе кои настојуваат да станат уште посамоуверени во своето однесување отколку што се. Кога не е во ред нешто спрема нив, незадоволни се, воздивнуваат и сл. Никогаш отворено не го бараат она што го сакаат, па стануваат: маченици, неопределени, привидно самоуверени, дрдорковци, уништувачи на расположение, додворувачи, полтрони, лажливци, наметливи, постојано презафатени,

молчаливи, вечно насмеани, вечно загрижени, хипохондрици (лажно болни) и др.

Индиректни – агресивни манипуланти: овој тип луѓе практикуваат однесување кое се наоѓа на границата меѓу самоувереноста и очигледната агресија. За да го добијат тоа што го сакаат, се служат со потајни средства: саботажа, сарказам, упорно молчење и озборување. Најчесто се: саботери, саркастични, упорно молчаливи, двосмислени, трачери, поткажувачи, прикриено зловни, љубоморни / завидливи, крадци на заслуги, измамници, лицемери, фолиранти, прикриено маскирани (користољупци), префрлувачи на вина, сезнајковци, скептици, префрлувачи на одговорност.

Агресивни манипуланти: овие луѓе не ги интересираат потребите и правата на другите луѓе. За да ги реализираат своите замисли користат тврдоглава упорност, принуда, па дури и закана. За разлика од другите видови манипуланти, овие луѓе отворено ги покажуваат своите намери. Се препознаваат како: насилници, непријателски расположени, „специјалисти“ во сè, секогаш се во право, критизери, заплашувачи, ситничари, доминантни, контролори, напаѓачи, вжештени глави, упорни, „наредници“, прекршувачи на правила, омаловажувачи, понижувачи со своето однесување, тврдоглави, наметливци, склони кон етикетирање.

Пасивно – агресивни манипуланти: овие луѓе знаат да бидат мошне опасни. Својата агресија ја изразуваат со пасивно однесување, забавувајќи ги напорите за остварување и напредување на останатите луѓе, користејќи тактика на одложување и задржување. Тешко се откриваат. Некои од нив се склони и на криминал. Пасивната агресија ги прави: бесни, заплашувачи, одмазници и провокатори.

Во секоја компанија има различни типови луѓе кои се вработени. Менаџерот кој раководи со нив треба да направи сè што може за да се прикаже како добар, забавен, фер, со разбирање. Тој, пред сè, треба да ги мотивира своите вработени. За некого тоа е пофалбата, за друг паричната награда, за трет можноста да научи нешто ново, некој пак се стреми да напредува хиерархиски. Ако мотивацијата на работното место не е доволна, тогаш се

случува пад на работата, пад на идеите, едноличност во функционирањето и др.

Многу е тешко да се работи со агресивни менаџери. Најчесто агресивните менаџери користат омаловажување, присила, навредување, неконструктивна критика и притисок. Не го контролираат својот темперамент и многу често бараат само резултати од вработените. Како одговор на тој тип на раководење, таквите менаџери може да наидат на негодување, отпор па дури и саботажа во работењето од страна на вработените. Тоа резултира со лоша продуктивност. Агресивното однесување може да има најразлични облици, како што се: сарказам, игнорирање или третман на молчење, изливи на бес и сексуално вознемирување.

Во зависност од изворот и карактерните особини на личноста се сретнуваат различни однесувања за конфликтот. Некои луѓе бараат начин да го избегнат. Друг начин на реагирање на конфликтот може да биде спротиставување, кое не е прифатливо за водачите. Тие не смеат да се закануваат и да покажуваат агресивно однесување. Единствена вистинска реакција за еден водач при појава на конфликт е отворено комуницирање.

Успешното решавање на конфликтот води кон подобрување на односите и организациската клима, а расте чувството на припадност кон организацијата.

Трет дел

Препознавање на конфликтите во организацијата

3.1. Видови конфликти

Конфликтот е природна и неопходна компонента во секојдневниот живот во односите помеѓу луѓето, за голем број конфликти луѓето ниту размислуваат ниту ги анализираат.

Конфликтот е феномен кој е сè поприсутен во секоја сфера на општественото живеење. Во општеството постојат повеќе видови конфликти, нивното познавање ни овозможува поблиску да ги запознаеме и со тоа полесно да ги решаваме.

Постојат повеќе поделби на конфликтите кои се извршени според тоа од кој агол ги гледаме, т.е во зависност од тоа кој критериум се применува за нивна поделба²⁷.

Според пристапот во справувањето конфликтите се делат на *конструктивни* и *деструктивни* конфликти.

Конструктивните конфликти се карактеризираат со позитивни исходи затоа што сите учесници во конфликтот се задоволни и чувствуваат дека се здобиле со позитивни ефекти и вредности како резултат на конфликтот.

На *деструктивните конфликти* се гледа како на нешто што во основа е лошо, што има негативни последици и ги нарушува односите помеѓу луѓето, без разлика дали станува збор за поединци или за цели групи на луѓе.

Во зависност од начинот на манефестирање се делат на *скриени* и *видливи конфликти*.

Скриените конфликти уште се нарекуваат и *латентни конфликти*. Кога спротивставените интереси се придружени со однесување што не е

²⁷ Поопширно кај: CPP Global human capital report "Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive" Washington DC 20036, July 2008; Bobby Keating "Conflict resolution" The Christian success institute, 2008; Мицески, д-р Трајче: "Менаџмент – интерен авторизиран материјал", Економски факултет, Штип, 2009;

конфликтно, конфликтот е скриен. Тоа што тие не се забележуваат не значи дека не можат да бидат покомплицирани и да доведат до посериозни последици.

Видливите конфликти се оние конфликти кои се гледаат. Тие искажуваат јасно манифестирано конфликтно однесување на учесниците и имаат предност во решавањето затоа што е познато какви се проблемите, кој се учесниците во нив, какви се последиците, на кој начин да се пристапи за решавање на конфликтот.

Во однос на поводот и причината за конфликтот постојат *реални* и *нереални конфликти*.

Реалните конфликти секогаш имаат своја причина или повод: тоа можат да бидат исти или слични желби и интереси, спротивставени мислења за тоа што се смета за добро или лошо да се направи во одредена ситуација.

Нереалните конфликти се случуваат кога не постои некоја вистинска причина за настанување на конфликтната ситуација. Тие се резултат на одредени човечки слабости, нетрпеливост, предрасуди, недоразбирања и сл. Нералните конфликти се јавуваат кога една определена интеракција вклучува заеднички интереси, што значи нема спротиставени интереси, но, сепак, присутно е конфликтно однесување и во тој случај конфликтот е лажен или нереален.

Според условеноста, конфликтите може да се поделат на *конфликти кои се неизбежни* и *кои можат да се избегнат*.

Неизбежни конфликти се оние до кои се доаѓа поради различни перспективи, различни искуства и гледање на вредностите. Но, постојат и такви кои е можно да се избегнат.

Во зависност од организациската поставеност конфликтите можат да се класифицираат како *вертикални* и *хоризонтални* конфликти.

Вертикален конфликт се јавува во групи од различни хиерархиски нивоа, како што се супервизорите и трговци, додека *хоризонталниот* конфликт се јавува помеѓу индивидуите на исто ниво, како што се менаџерите на исто ниво во истата организација.

Во вертикален конфликт, разликите во статусот и моќта меѓу групите се поголеми отколку кај хоризонталниот конфликт, бидејќи овие аспекти имаат тенденција да се изедначат во еквивалент кај хиерархиски нивоа²⁸.

Кога вертикалниот конфликт се случува помеѓу оперативните работници и администрација, изворите на конфликтите најчесто се однесуваат на: психолошки растојанија односно работниците не се чувствуваат вклучени во организацијата и чувствуваат дека нивните потреби не се задоволени, моќ и статус кога работниците се чувствуваат немоќни и отуѓени, разлики во вредноста и идеологијата, односно оваа разлика претставува верувања во сопствените цели и целите на организацијата и ограничени ресурси кои се однесуваат на несогласувањата во врска со бенефиции, плата и услови за работа.

Во вертикалниот конфликт, очигледно, поединците во долното организациско ниво бараат да се избегне конфликтот со повисоките хиерархиски нивоа. Највисокото раководство доживуваат повеќе конфликти внатрешно, меѓу нивните групи, отколку со пониската позиција. Ова се случува од следниве причини: лидерите на повисокото хиерархиско ниво повеќе се ангажирани во не рутински активности и развој на организационата политиката во однос на средниот менаџмент и менаџметот од првото ниво, правилата на дејствување се помалку јасни, шансите за несогласување се поголеми и лидерите во високото хиерархиско ниво, во однос на пониските нивоа, се помалку флексибилни во нивните точки на гледање. Оттука, решавањето на конфликтот е потешко.

Според психологот Курт Левин постојат три вида конфликти: *Првиот вид* е конфликт на двојно привлекување. Овој конфликт се јавува кога треба да се определиме помеѓу две цели кои и двете не привлекуваат истовремено, а сепак треба да се решиме за која цел ќе се заинтересираме повеќе. Во реалниот живот ситуации од ваков вид се ретки, зошто најчесто едната цел ни станува попривлечна за разлика од другата и претставува пооптимална алтернатива за настанатата ситуација.

²⁸ Ana Akemi Ikeda, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 10, No. 1 (2005)

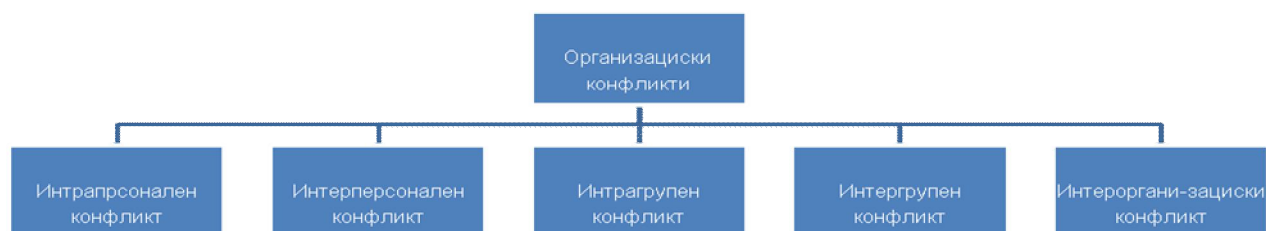
Вториот вид е конфликт на двојно одбивање. Тој се јавува кога се наоѓаме во ситуација кога треба да направиме една од две работи, а и двете подеднакво ни се непријатни и одбивни. Значи, од двете зла треба да го избереме помалото. Во оваа ситуација, при изборот секогаш ја избираме ситуацијата чии последици нема да бидат видливи веднаш.

Третиот вид е конфликтот на привлекување и одбивање. Овој конфликт е ситуација во која една иста цел истовремено е подеднакво привлечна и подеднакво одбивна, има т.н. амбивалентен став (истовремено привлекува и одбива).

Повеќето автори што ја разработуваат проблематиката на конфликтите говорат за пет групи конфликти во зависност од тоа кои се страните на конфликтите²⁹:

- Интраперсонални,
- Интерперсонални,
- Интергрупни,
- Интрагрупни,
- Интерорганизациски.

²⁹ Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет, Тексас, 1996; М. Afzalur Rahim „Managing Conflict in Organizations“ Copyright Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 2011; Ana Akemi Ikeda, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 10, No. 1 (2005)



Слика. 3.1 Видови на конфликти во организациската во зависност од тоа кои се страните на конфликтите

Интраперсонален конфликт е конфликтот што поединецот го чувствува во себе околу изборите, вредностите, чувствата и сл.

Интерперсоналниот конфликт се јавува помеѓу две или повеќе личности и најчесто се јавува во организационите средини како резултат на спротивставени мислења, цели, ставови, вредности и слично. Интерперсоналниот конфликт претставува најчест вид конфликт и сите останати видови конфликти се последица на овој конфликт.

Интрагрупен конфликт е конфликтот кој се јавува во рамките на тимот, односно внатре во самата група.

Интергрупен конфликт е конфликт помеѓу две или повеќе организациски групи, тимови или одделенија во организацијата.

Конфликтот што настанува помеѓу две или повеќе организации се нарекува интерорганизациски конфликт. Кај овој вид конфликт како споривставени страни, односно конфликтни страни, се јавуваат различни организации.

Секоја класификација на конфликтите, независно од кој критериум е направена, ни овозможува подобро да ја запознаеме природата на конфликтот и причините поради кои се јавил во организационата средина, а со самото тоа ни се овозможува да пронајдеме најсоодветна алтернатива за решавање на

конфликтот. Со селектирањето по видови на конфликтите доаѓаат до израз целите, барањата, вредностите, ставовите и желбите на конфликтните страни, а со тоа и нивно задоволување.

Во продолжение подетално ќе бидат обработени интраперсоналниот, интерперсоналниот, интрагрупниот, интергрупниот и интерорганизацискиот конфликт како најзастапена поделба во литературата за конфликтите

3.1.1. Интраперсонален конфликт

Интраперсоналниот конфликт е оној конфликт што поединецот го чувствува во себе околу изборите, вредностите, чувствата и сл., тие се конфликтите што се јавуваат во самата личност како спротивставени интереси. Најчести причини за настанување на интраперсоналниот конфликт се неадекватна организациска структура, нецелосна поделеност на одговорностите во организацијата, мешање во компетенциите на личностите.

Последици од овој вид конфликти се фрустрации, незадоволство, агресивно однесување на единката што може да резултира со други видови конфликт³⁰.

3.1.2. Интерперсонален конфликт

Интерперсоналните конфликти се конфликти помеѓу поедини личности и претставува најчест вид конфликт, може да се каже дека сите останати видови конфликти се последица на овој конфликт, затоа што и во групите и во организацијата, конфликтите се јавуваат како конфликт меѓу две или повеќе индивидуи.

Во која било организација, конфликтот помеѓу две или повеќе лица е неизбежен доколку се земе предвид широкиот спектар на мислења, цели, ставови и слично.

³⁰ Дракулевски Љубомир: „Лидерство“ – Економски факултет, Скопје, 1999

Судирите и конфликтните ситуации се пожелни до онаа мера до која што поттикнуваат до подобра адаптација на промените во околината, стимулираат нови идеи и напредок. Непожелни се доколку ја отежнуваат координацијата, испреплетувањето на активностите и хаосот³¹.

Чест извор на интерперсонален конфликт во организациите е таканаречениот „судир на карактери“ – кога две лица не си веруваат на мотивите не си се допаѓаат, или поради некоја друга причина, едноставно, не си одговараат³².

Конфликтот може да настане помеѓу лица со различни верувања или мислења во однос на работата или организацијата. Конфликтите можат да настанат и доколку помеѓу поединците има преголем натпреварувачки дух. На пример доколку две лица се борат за исто работно место, можат да прибегнат кон политичко однесување за да се здобијат со предност. Ако некој од натпреварувачите мисли дека однесувањето на другиот е несоодветно, ќе дојде до обвинувања. Дури откако ќе се знае „победникот“ за работното место, конфликтот може и понатаму да им наштетува на интерперсоналните односи, особено ако причините за изборот на едниот кандидат се нејасни или оставаат место за повеќе објаснувања.

Во основата на интерперсоналните конфликти лежи меѓусебниот однос, заемната зависност и врските што ги создаваат вработените на работното место кои, сами по себе, подразбираат судир поради различните личности, верувања, убедувања, ставови, вредности, цели итн.

³¹ Мицески, д-р Трајче: „Менаџмент – интерен авторизиран материјал“, Економски факултет, Штип, 2009

³² Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет, Тексас, 1996

3.1.3. Интрагрупен конфликт

Интрагрупниот конфликт е конфликтот кој се јавува во рамките на тимот, односно внатре во самата група.

Во рамките на групата постојат одредени стандарди и норми на работа и однесување што треба да се почитуваат од сите членови на групата. Доколку некој член не се однесува во согласност со интересите на групата, може да дојде до конфликти.

Конфликтите во рамките на тимот не мора да се појават, но често се појавуваат. Нивната појава не може да се спречи, а често пати не е ни пожелно да се спречува. Во некои ситуации дури е и пожелно да се појават. Така, конструктивните конфликти во тимот можат да претставуваат извор на совршенство, квалитет и креативност, додека деструктивните конфликти водат кон слаби перформанси во тимот, па во најлош случај можат да предизвикаат дури и распаѓање на тимот³³. Затоа, интерперсоналните процеси во тимот, а со тоа и резултатите од работата на тимот, во голема мера зависат од конфликтот помеѓу тимските членови, во смисол на тоа дали конфликтот ќе се појави и како истиот ќе се управува.

Конфликтите во тимот претставуваат несогласување меѓу членовите на тимот, што е предизвикано од фактот дека мора да ги делат истите дефицитарни ресурси и работни активности и/или дека сите имаат желба да надвладаат нивните цели, вредности и видувања кои што меѓусебно се разидуваат.

Конфликтите во тимот најчесто настануваат поради фактот што сите тимски членови имаат свои лични цели и потреби. Целите на некои членови можат да се исполнат само по цена на неисполнување на целите на други членови или неисполнување на тимските цели. На тој начин, при реализација на целите кои се исклучуваат меѓу себе доаѓа до судир на интереси.

Конфликтот настанува и поради тоа што целите се нејасни, неприфатливи и нереални или се во опозиција на инволвираните страни.

³³ Michael A. West (2010). Effective teamwork; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр.171

Појавата на конфликт во тимската работа, генерално, може да се објасни на два начина. Според едниот начин, до конфликт доаѓа поради тоа што тимските членови како личности се некомпатибилни. Овој тип на конфликт обично е преоптоварен со емоции, како што се гнев, презир, срам, незадоволство, страв и слично и ретко е поволен. Според другиот начин, до конфликт доаѓа поради тоа што личните цели на членовите на тимот се разликуваат помеѓу себе, но и во однос на тимските цели³⁴.

3.1.3.1. Најчести типови конфликти во тимот

Организациите најчесто се соочуват со два вида на конфликти во рамките на тимот и тоа судири фокусирани на задачата и судири на афекти.

Првиот тип конфликт често се нарекува судир фокусиран на задачата или конгитивен судир, кој е поврзан со несогласувања и со конфликти околу одредена тема од која се засегнати сите членови на тимот и кои имаат заеднички цели. Повеќето од истражувачите се согласуваат дека овој тип судир има можност да стане конструктивен, функционален, ја подобрува тимската ефективност и квалитетот на одлуките, ја зголемува поврзаноста, задоволството, верноста, емпатијата, карактеристиките, а притоа ја намалува апатијата и поплаките на членовите на тимот.

Вториот тип конфликти е интерперсоналниот или судир на афекти, кој најчесто настојува да биде деструктивен и дисфункционален ако проблемот што го предизвикува судирот не е разрешен, енергијата најчесто се насочува кон личност место на проблемот. Овој тип судир се смета за заканувачки поради зголемената нерешителност, зголемената поларност, намалената поврзаност и консензус, ширејќи апатија, непријателство, цинизам, недоверба меѓу членовите на тимот.

³⁴ М-р. Благој Губер (2010): Како да се заобиколи или реши конфликтот во тимот?. Global HR, списание за човекови ресурси, број 19, септември 2010 г., стр.42

3.1.4. Интергрупен конфликт

Интергрупниот конфликт претставува конфликт помеѓу две или повеќе организациски групи. Овој конфликт е сличен со интерперсоналниот, со таа разлика што страни во овој конфликт се групи, организациони единици, делови на организацијата и сл.

Причините за појава на конфликтите помеѓу групите се повеќе од организациска природа, а не од интерперсонални несогласувања. Најчести причини за интергрупните конфликти се: пропустите во организацијата, неформалните групи, неможноста да се задоволат интересите на единките од различни групи, зголемена меѓузависност на групите, а со тоа и отежнување на координацијата и сл.

Исто како и луѓето, различни оддели имаат различни цели и често, многу е тешко ваквите цели да се усогласат. Маркетиншката цел за максимизирање на продажбата, која делумно се остварува преку нудење на повеќе производи во широк спектар на големини, форми бои и модели, веројатно е спротивна на производната цел за минимизирање на трошоците, која делумно се остварува преку производство на само неколку производи во подолг временски период³⁵. Различните цели на двата оддела и меѓузависноста на групите претставуваат извор на интергрупен конфликт.

3.1.4.1. Најчести типови конфликти меѓу тимовите

Најчесто се среќават два типа или две групи извори на интергрупни конфликти:

- интерперсонални извори на организациските конфликти
- организациски извори на организациските конфликти.

Во основата на интерперсоналните конфликти лежи меѓусебниот однос, заемната зависност и врските што ги создаваат вработените на работното

³⁵ Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет, Тексас, 1996

место, кои сами по себе подразбираат судир поради различните личности, верувања, убедувања, ставови, вредности, цели итн.

За организациските конфликти како извори се споменуваат спротивставените цели и вредности, хиерархиската структура, промената, ограничените ресурси и надворешните фактори.

Судирот на цели и на вредности е резултат на слаба комуникација и на несоодветно планирање при што, најчесто, доаѓа до судир на целите, потребите и на очекувањата на различните оддели (на пример на одделот за маркетинг и на одделот за производство).

Доколку хиерархиската структура е крута, стилот на водство е авторитарен, постои пристрасност и фаворизирање на поединци, отворената комуникација во организацијата е сведена на минимум, со што конфликтите се избегнуваат, а со тоа преминуваат во дисфункционални конфликти.

Што се однесува до промените, некои од промените во организациите се вообичаени и треба да се очекуваат, посебно со развојот и растежот на новата технологија и на проширувањето на организациите на други пазари. Новите полиси, технолошки промени, промени во оперативните процедури, работната методологија, промена и модернизација на работните задачи, систематизација на работните места, се вообичаени внатрешни промени во организациите, но се закана за работниците и можат да предизвикаат загриженост, а со тоа и стрес и конфликт.

Ограничените ресурси или дефицитот од ресурси се однесува на недостиг од работници, материјални средства, опрема, простор, што влијае значително на намалување на карактеристиките, мотивацијата, очекувањата кај вработените, што, пак, се одразува врз резултатите на целата организација.

Надворешните фактори се: промена на пазарите, економски и политички притисок, домашна и странска конкуренција и јавна идеологија.

3.1.5. Интерорганизациски конфликт

Конфликтот што настанува помеѓу две организации се нарекува интерорганизациски конфликт. Кај овој вид конфликт како споривставени страни учествуваат различни организации (претпријатија).

Интерорганизацискиот конфликт се појавува кога вработените од една организација мислат дека другата организација не се однесува етички и им се заканува на доброто на одредени акционерски групи.

Конфликтот може да настане помеѓу една организација и другите елементи од нејзината околина. Една организација може да влезе во конфликт со потрошувачката група, поради изјави кој групата ги дава за производите на фирмата. Исто така, произведувачот може да влезе во конфликт со владина агенција, со доставувачи, со група на работници и сл.

3.2. Извори на конфликти

Конфликтите се вообичаен и неизбежен дел од секојдневниот живот и се составен дел од меѓучовечките односи во кои често неисполнетите потреби, цели, интереси, постојни поединечни разлики на физичко, лично, професионално и на духовно поле доаѓаат во судир, па дури и меѓу лицата што си значат најмногу еден на друг.

Самата природа на деловните активности е плодна почва за конфликти и за несогласувања поради поврзаноста и заемната зависност на вработените, нивното работење, меѓусебната комуникација, која подразбира потреба од размена и споделување информации, размислувања, знаења, координација, советување, пренесување работни задачи, одговорности. Други фактори од кои можат да произлезат конфликтите се и условите на работното место, работниот тим и неговата структура и членови, стилот на водење од страна на претпоставените, климата, културата и структурата на организацијата, па дури и физичките услови и дизајнот на работните простории.

Постојат многу извори на конфликти, прати самата природа на деловните активности кои се плодна почва за конфликти, некои од нив се: различни цели и временски хоризонти, комуникацијата и емоциите, меѓузависност на задачите, различно оценување, оскудни ресурси, различни вредности и сл. (Слика 3.2).

Различните цели и временските хоризонти се едни од факторите кои предизвикуваат конфликти во организациите. Како што луѓето имаат различни цели така и организациските делови имаат различни цели кои честопати можат да бидат некомпатибилни. Понекогаш се поставуваат спротивставени цели или задачи во работата. На пример, еден од менаџерите може да каже дека брзината е најважна цел со клиентите, додека другиот менаџер може да каже дека високиот квалитет на услугата е врвен приоритет. Многу е тешко да се исполнат и двете поставени цели и на тој начин доаѓа до конфликтна ситуација во организацијата.



Слика 3.2 Извори на конфликти во организациите

Повеќето луѓе се со многу јасни идеи за тоа што тие мислат дека е фер. Вредностите се верувања кои ги имаме за она што е важно, она што не води да разликуваме што е во ред, а што не е, доброто од злото и кои принципи треба да се водачи во нашите животи.

Идеите се, делумно, одраз на *лични вредности*. Сепак, луѓето во општеството, исто така, имаат заеднички вредности - и многу од нив се поврзани со идејата за „природна правда“. Идејата за природната правда се однесува на одредени фундаментални принципи на правдата кои многумина од нас сметаат дека се фер. Конфликтот често се случува кога ги занемаруваме тие принципи како³⁶:

- Да се сослушуваат соговорниците;
- Да се даде резонирање на одлуката;
- Да се биде непристрасен;
- Да се ислуша доколку постои некоја жалба за одредена одлука.

Менаџментот е процес на стекнување, развивање, заштитување и искористување на ресурсите кои ѝ овозможуваат на организацијата да биде ефикасна и ефективна. Кога *ресурсите се оскудни* менаџментот потешко функционира и поголема е веројатноста да се појават конфликтни ситуации во организациите. Ограниченоста на средствата и нивната поделба е најчеста причина за настанувањето на конфликтите. Средствата на организацијата се ограничени, а потребите на одделените делови се големи. Околу поделбата на ограничените ресурси во организацијата настануваат конфликти. Сите вработени имаат потреба од пристап до одредени ресурси - без разлика дали тие се канцелариски материјали, помош од колегите, па дури и сала за состаноци - за да се изврши работата добро. Кога повеќе од една личност или група има потреба од пристап до одреден ресурс, конфликтот може да се случи.

³⁶ Acas, Promoting employment relations and HR excellence, Available from <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler>.

Системите на оценување и наградување, односно начините на кои се изведува наградувањето или оценувањето на вработените, на групите кои работат заедно или одделенијата, претставуваат извор или причина за конфликт. Секогаш кога работата на еден поединец или група е повеќе вреднувана во однос на некоја друга со ист учинок на работа доведува до конфликтни ситуации. Со цел да се избегнат или намалат конфликтите во организациите лидерите треба да се стремат кон праведно оценување на перформансите на вработените и кон сработените учиноци.

Секогаш кога поединците, групите, тимовите или одделенијата се меѓузависни, постои потенцијал за конфликт. Со зголемување на *меѓузависноста на задачите* се зголемуваат проблемите сврзани со координирањето, а со тоа и потенцијалните причини за конфликт. На пример, една група може да работи понапорно, друга побавно, трета да создава лош квалитет и нивната меѓусебна зависност предизвикува конфликт и ривалство меѓу нив. Проблемите на меѓузависноста на задачите најмногу доаѓаат до израз кога станува збор за последователни задачи, односно кога работата на едната група е поврзана со работата на некоја друга.

Комуникацијата и емоциите кои ги поседуваат луѓето се едни од најчестите извори или причини за организациски конфликти³⁷.

Луѓето се многу несовршени комуникатори. Понекогаш тоа несовршенство создава конфликти, без разлика дали има или не некомпатибилност на интереси, речиси секогаш отсуството на комуникација доведува до конфликти кои понатаму е потешко да се решат. Многу е тешко со поединци да се комуницира во врска со комплексни прашања, особено под емоционално тешки околности. Конфликтот често ескалира, бидејќи луѓето веруваат дека информациите кои што ги поседуваат тие се најточни и честопати ги изоставуваат претпоставките кои ги имаат соговорниците. Многу фактори можат да придонесат за проблеми во комуникацијата. Културата, полот, возраста и животната средина значително влијаат на поединците за способноста ефикасно да комуницираат меѓусебе. Луѓето често се потпираат на неточни или нецелосни перцепции, имаат тенденција да се формираат

³⁷ Bernard S. Mayer, *The Dynamics of Conflict Resolution, A Practitioner's Guide*, ossey-Bass Publishers, Apr 4, 2000

стереотипи и носат заклучоци во нивната комуникација врз основа на поранешна интеракција или искуства кои ги имале со соговорникот во минатото. Луѓето, исто така, се склони да ги решаваат проблемите пред вистински да ги разберат. Колку е поголема принудата на некое лице, толку потешко е за него или неа да комуницира. И покрај сите овие проблеми, луѓето можат да работат на подобрување на комуникацијата, бидејќи комуникацијата претставува надеж во решавањето на посложените конфликтни ситуации.

Емоциите се енергија која претставува гориво на конфликт. Ако луѓето секогаш би можеле да останат совршено рационални и би се фокусирале на тоа како најдобро да ги задоволат нивните потреби и потребите на останатите вработени, тогаш тие спокојно би можеле да работат за да се воспостави ефикасна комуникација, без многу конфликти, а и тие кои ќе се појават многу брзо ќе бидат разрешени. Но, се разбира дека ова не е во човековата природа, дури и ако многумина повремено се преправаат дека можат да ги изолираат емоциите. Меѓутоа, од време на време емоциите се чини дека се вон контрола на однесување. Понекогаш тие се, исто така, се извор на енергија за управување и решавање со настанатите конфликтни ситуации. Тие придонесуваат се добие енергија, сила, храброст и истрајност кои им овозможуваат на луѓето да учествуваат енергично во конфликт и да дојдат до некое заедничко решение.

Емоциите се генерирани интеракции или околности и од претходните искуства. Иако емоциите претставуваат гориво на конфликтот во одредени случаи тие се одговорни за решавање или управување со настанатите конфликтни ситуации во организациите. Искажувањето на вистински израз на тага или загриженост може да биде клучен момент за решавање на конфликтот ефективно. Друг клучен момент во многу конфликти е да се најде соодветен начин за справување со чувствата на сите учесници, така што тие ниту ќе се игнорираат, ниту ќе се дозволи да ескалираат надвор од контрола. Уметноста на справување со конфликти често лежи во пронаоѓањето на тесната патека помеѓу корисно изразување на емоции и деструктивна поларизација.

Во зависност од изворот и карактерните особини на личноста се сретнуваат различни однесувања за конфликтот. Некои луѓе бараат начин да

го избегнат. Друг начин на реагирање на конфликтот може да биде спротиставување, кое не е прифатливо за лидерите. Тие не смеат да се закануваат и да покажуваат агресивно однесување. Единствена вистинска реакција за еден лидер при појава на конфликт е отворено комуницирање. Успешното решавање на конфликтот води кон подобрување на односите и организациската клима, а расте чувството на припадност кон организацијата.

Кога станува збор за изворите на конфликти од голема важност е да се напомене дека кога постои конфликтна ситуација во организацијата, таа најчесто не е резултат само на една причина или на еден извор на конфликт. Конфликтните ситуации во организациите претставуваат комбинација од два или повеќе извори на конфликти. Знаејќи повеќе за изворите на конфликтите, односно за причинителите поради кои е нарушена организационата клима, многу полесно ќе може да се управува и разреши конфликтот во организацијата. Затоа треба детално да се проучуваат можните и тековните извори на конфликти.

3.3. Инструменти за мерење на конфликтите

За мерење на влијанието на конфликти на поединецот, групата, на организација и на различните нивоа во литературата, особено се истакнуваат два инструменти и тоа: Rahim Organizational Conflict Inventory–I (ROCI–I) и Rahim Organizational Conflict Inventory–II, (ROCI–II).

Инструментот Rahim Organizational Conflict Inventory–I (ROCI–I) е дизајниран за да се измерат три независни димензии на организациониот конфликт: интраперсонален, интрагрупен и мешан конфликт. ROCI-I користи самопроценување, односно индивидуална проценка со цел да се измери интраперсоналниот конфликт и перцепции на организациските членови за да се измери висината на интрагрупниот и мешаниот конфликт. Со помош на шест, седум и осум извештаи, соодветно, на тој начин што се следи реагирањето на секоја изјава на организационите членки и се реагира на 5

точки на likert скалата³⁸. Повисок рејтинг претставува поголем износ на еден вид конфликт. ROCI-I може да се администрира во само шест минути, а и покрај краткиот времески период за администрирање може да располага со валидност и сигурност на резултатите³⁹.

Инструментот Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) е дизајниран за мерење на пет независни димензии на соочување со конфликтите со меѓучовечки конфликти и тоа со надредените, подредените и колегите. Стиловите соочување со конфликтите се: интегрирачки, обврзувачки, преовладувачки, стил на избегнување и компромис.

Петте стилови на соочување со конфликтите се мерат на петте точки на likert скалата. Стиловите на ракување со конфликтот се мери со 7, 6, 5, 6 и 4 извештаи, соодветно избрани врз основа на повторување на фактори и анализи. Повисок рејтинг претставува поголема употреба на конфликтен стил. ROCI-II може да се администрира во осум минути. ROCI-II е само-администрирање. Насоките за пополнување се дадени на прашалник.

- *Не постои временско ограничување.* Испитаниците обично имаат потреба од 8 минути за да го завршат ROCI- II. Испитаниците не треба да се прекинуваат пред да завршат, односно пред да бидат готови со одговарањето на прашањата, тие треба да се советуваат да не трошат премногу време на некои содржини во прашалникот.
- *Тестот мора да биде изработен индивидуално.* Доколку на испитаниците им се дозволи да го земат прашалникот дома, треба да им се објасни да не го пополнуваат во соработка со другите.
- *ROCI-II не е тест за интелигенција или однесување и вештини.* На испитувачот мора да му се гарантира анонимноста од

³⁸ Likert скала е еден вид на став скала, се состои од серија на изјави посветени на различни аспекти на ставови. Таа обезбедува на испитаникот за секоја изјава да го изразува степенот на неговото согласување или несогласување, постојат пет нивоа на скалата: „Воопшто не се согласувам“, „Не се согласувам“, „Немам мислење“, „Се согласувам“, „Силно се согласувам“. Скалата е именувана по нејзиниот пронаоѓач, психолог Rensis Likert

³⁹ M. Afzalur Rahim, Managing Conflict in Organizations - THIRD EDITION, Copyright , Quorum Books, Westport, 2001, 35- 36 p.

тестовите и да му се објасни дека податоците од тестот ќе се користат само за сумирани податоци.

Резултати од ROCI-II може да се искористат за изградба на интегративните и дистрибутивните димензии.

Интегративна Димензија (ID) = интегрирачки стил – стил на избегнување,

Дистрибутивна Димензија (DD) = преовладувачки стил – стил на обврзување.

ROCI-II ги мери петте стилови на петте точки на likert скалата, скалата за ИД и ДД се движи од +4 до -4. Позитивната вредност на ИД го покажува степенот на задоволство на двете конфликтни страни додека негативната вредност укажува намалување на степенот на задоволство и на двете страни кои учествуваат во конфликтот.

Вредност во ДД покажува перцепција на една страна во однос на задоволството или загриженоста примени од страна на себе си и на другата конфликтна страна, односно учесничка во конфликтот. Вредност од +4 укажува на максимално задоволство или загриженост од своја страна и незадоволство или незагриженост од другата страна, додека вредноста од – 4 укажува дека нема задоволство или загриженост од себе си, но од другата конфликтна страна има максимална загриженост или задоволство.

Со помош на ROCI-I и ROCI-II за многу кратко време и со многу едноставна постапка може да се измери нивото на конфликт во организацијата. ROCI-I ни овозможува да го измериме степенот на незадоволство или задоволство од конфликтот кај интраперсоналниот, интрагрупниот или мешаниот конфликт, а ROCI-II е конструиран за да се измерат стиловите на ракувањето со конфликтите. Лидерите во организациите треба да се обидат да пронајдат соодветна примена на ROCI-I и ROCI-II за подобро справување со конфликтите.

3.4. Фази на конфликтите

Конфликтите минуваат низ специфични фази. Во едната предфаза се восприемаат латентни или манифестирачки конфликти, но тие не се оценуваат како негативни. Во фазата на ескалација дејствува една спречиена динамика што го изострува конфликтното случување. Во „фазата на појаснување“ станува збор за тоа одново да се дефинира и креира иден (заеднички) живот. Овие фази честопати се обележуваат како конфликтни лакови. Во различните конфликтни фази неопходни се специфични барања и компетенции на приодот, на деескалацијата, односно работата на помирувањето.

Во процесот на создавање конфликти во организацијата се разликуваат неколку фази:

I. Фаза на создавање услови за конфликт или фаза на латентен конфликт. Во оваа фаза се случуваат процеси кои водат кон појава на конфликт, односно се поставува „сцена“ за конфликти и се „раѓаат“ потенцијалните причини. Мора да се нагласи дека во тек на оваа фаза само се создаваат услови за појава на конфликт, што не значи сигурна појава на конфликт.

II. Фаза на перцепција и доживување на конфликтот или фаза на перцептирање и доживување на конфликтот. Во оваа фаза страните стануваат свесни за постоење на услови за конфликт, а потоа го перцепираат и доживуваат истиот. Преку процесот на перцепција учесниците го разбираат и емотивно се вклучуваат и го доживуваат конфликтот на емотивно ниво. Тогаш веќе чувствуваат анксиозност, бес, фрустрација и тензија. Во тек на оваа фаза, тие го интернализираат и персонализираат конфликтот, ја идентификуваат спротивната страна во конфликтот и развиваат негативни чувства кон неа. Меѓутоа, сè уште нема отворена акција кај ниту една од страните во конфликтот.

III. Фаза на креирање на намери и акции или фаза на отворен конфликт. Во оваа фаза страните веќе се одлучуваат на акција против другата страна. Постепено ги формулираат своите интенции.

Преку сопственото однесување и отворено ги покажуваат истите. Често се случува една страна да преземе драстична акција против другата страна, само поради лоша проценка на нејзините намери. Многу трагични настани се случуваат затоа што една страна погрешно ги интерпретира намерите на другата. Во вториот дел од оваа фаза намерите се трансформираат во однесување и отворено се покажуваат. Најчесто терминот „конфликт“ се интерпретира преку оваа фаза, кога учесниците активно делуваат со цел да го решат конфликтот и да ги остварат своите интереси. Акциите на учесниците во конфликтот можат да бидат со различен интензитет од минорни несогласувања, до отворена физичка пресметка и борба на живот и смрт.

IV. Фаза на последици на конфликтот или постконфликтна фаза. Откако конфликтот е надминат на некој начин остануваат одредени последици врз меѓучовечките односи и организација. Ако конфликтот е решен преку интерактивно решавање на проблемот кој го предизвикал и ако тоа е постигнато со активна партиципација и на задоволство на сите инволвирани страни, постојат големи шанси конфликтот да доведе до унапредување на интерперсоналните односи и организациската клима. Но, ако конфликтот е надминат со потиснување или со победа на една од страните, постојат големи шанси во тек на оваа пост-конфликтна фаза да се појават негативни ефекти во организацијата.

Фазите на конфликтот е важно да се разберат за да може лидерот да им помогне на вработените да ги решат нивните проблеми. Лидерот треба да е во состојба да го идентификува конфликтот кога е во почетна фаза и да го реши пред тој да ескалира во посириозна ситуација. Со помош на фазите низ кои минува конфликтот се следи степенот до кој е навлезен во процесот на ескалација која негативно ќе се одрази како за самите учесници во конфликтот така и за останатите вработени, а вооедно и за целата организација. Ефективни лидери се експерти во насочувањето на нивните организации целосно и благодатно во организацискиот развој.

3.5. Динамика на конфликтите

Динамиката на конфликтот по правило го менува и однесувањето на страните во конфликтот.

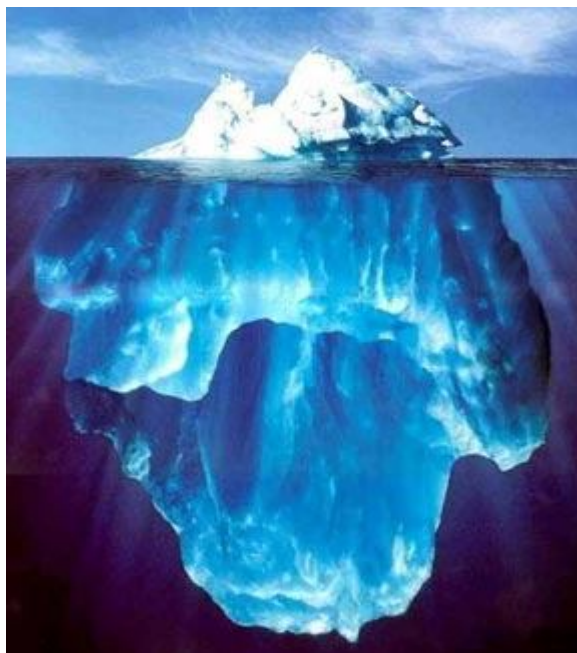
Конфликтите претставуваат најважен дел на динамични, прогресивни, стимулативни системи. Конфликтите се тие кои даваат целосна слика за случувањата во еден организациски систем. Тие се сигурносен вентил којшто ја регулира внатрешната клима и го одржува колективот. Доколку се „читаат“ и соодветно протолкуваат сигналите што конфликтите ги испраќаат, учинокот во колективот ќе биде поголем и ќе доведе до поддржување и остварување на целите на организацискиот систем.

Динамиката на конфликтите е секогаш сложена. Без оглед на тоа каде е конфликтот: во семејството, организацијата, група, конфликтите имаат многу слоеви и долга историја. Без разлика на тоа дали споредбата на конфликтите се прави со санта мраз или со кромид (каде поголемиот дел е невидлив) суштината е во тоа дека само мал дел од од ставовите, вредностите, верувањата и емоциите се гледаат на површината.

3.5.1. Моделот „санта мраз“ за динамика на конфликтите

Решавањето на конфликтите е како обид да се смени обликот на ледениот брег, од кој повеќето се наоѓа под површината и не може да се види, исто така решавањето на конфликтите е и како ископување на археолошко богатство кое внимателно се чепка по површината додека да се стигне до подлабоките слоеви кои се наоѓаат во внатрешноста на земајта и со години и векови биле прикриени.

Еден начин за разбирање на скриените слоеви и комплексноста што лежи под површината на нашите конфликти е со користење на метафората на ледениот брег, со сантата мраз, каде речиси 90% се наоѓа невидливо под површината, кое е прикажани во следната слика (Слика.3.3).



Слика 3.3 Санта мраз во поларно море⁴⁰

Динамиката во еден конфликт честопати се споредува со санта мраз. Моделот „санта мраз“ покажува дека на површината е видлив само еден мал дел од тоа што го определува конфликтот. Во една санта мраз шест седмини се наоѓаат под вода и се невидливи, а сепак ја одредуваат големината и однесувањето на сантата мраз. Моделот „санта мраз“ често се посочува за да се покаже дека непосредно е достапен само еден дел од конфликтното случување и еден дел од динамиката на конфликтот. Останатите делови на динамиката мораат да бидат утврдени. Конфликтите секогаш се случуваат на две нивоа: на материјално ниво и на психосоцијално ниво. Важно е да се познаваат и двете нивоа за да се види нивното взаемно влијание, а сепак тие да можат да се разликуваат.

Материјално ниво: формулираните материјални теми, набљудуваното однесување, фактите се „материјален“ врв на сантата мраз. Честопати психосоцијалното ниво доминира над конфликтното случување. Колку посилно ескалира конфликтот, толку повеќе ова ниво добива на значење. Поради тоа препознавањето и разбирањето на динамиката на психосоцијалното ниво е значаен чекор за опширно разбирање на конфликтите. Да се подигне

⁴⁰ Сликата е преземана од <http://www.fesnam.org>, FES YLDP Module on CONFLICT MANAGEMENT

психолошкото ниво во свеста и со тоа да се избега од несвесната динамика значи суштинскиот предмет на конфликтот повторно да излезе на видно поле и со тоа (повторно) да стане предмет на преговор.

Психосоцијално ниво: стравови, несигурности, желби, чувства, табуа итн. не можат непосредно да се набљудуваат, но сепак се застапени во масивна форма. Честопати тие остануваат неискжани и дејствуваат полуприкриени.

Во секој судир помеѓу луѓето, нашите емоции играат улога на критичар, или свесно или несвесно. Особено лутината може да биде многу вознемирувачка, може да попречува да влеземе во дијалог за, на крајот, да се реши конфликтот .

3.5.2. АБЦ - Конфликт Триаголник за динамиката на конфликтите

За разбирање на конфликтот подалеку од Санта мраз-моделот ("Iceberg-моделот") може да се нацрта триаголник, каде што сите аспекти кои играат улога во конфликтот се вклопуваат во:

АБЦ - Триаголникот за динамиката на конфликтите каде се вклучени ставот, однесувањето, контекстот од политичка, културна, економска позадина (Attitude-Behaviour-Context).

Однесување →прекршоци, навреди, напади, итн.



Слика 3.4 АБЦ - Конфликт Триаголник за динамиката на конфликтите

Конфликт Триаголникот за првпат бил развиен од страна на д-р Јохан Галтунг и нуди одлична основа за концепт анализа дури и на многу сложени конфликтни ситуации⁴¹:

⁴¹ C-T. H. Bayer & B.T. Schernick . Available from <http://www.fesnam.org/> , Conflict Management 2008.pd

- Прво, постојат ставови (Attitudes, A) од конфликтните страни, кои имаат тенденција да станат повеќе дефанзивни или дури и непријателски расположени ако конфликтот ескалира. Со цел да се постигне конечно решавање на конфликтот, страните мора прво да станат свесни за нивните ставови и перцепции еден кон друг.
- Ставовите во конфликтни ситуации не само што влијаат на сопственото однесување (Behaviour, B), многу се погодени и од страна на однесувањето на другите. Навредите или провокациите прават да биде потешко да се види заемна корист на крајот на конфликтот. Затоа е важно да се најде начини на справување со негативните однесувања со цел да се смири настанатата конфликтната ситуација.
- Конечно, треба да го разгледаме контекстот (Context, C) во рамките на кој конфликтот се води. Контекстот е „објективна“ реалност во која конфликтот се однесува и средината во која се случува. Ако ние го игнорираме влијанието на контекстот, сите промени во ставовите и однесувањето ќе бидат залудни.

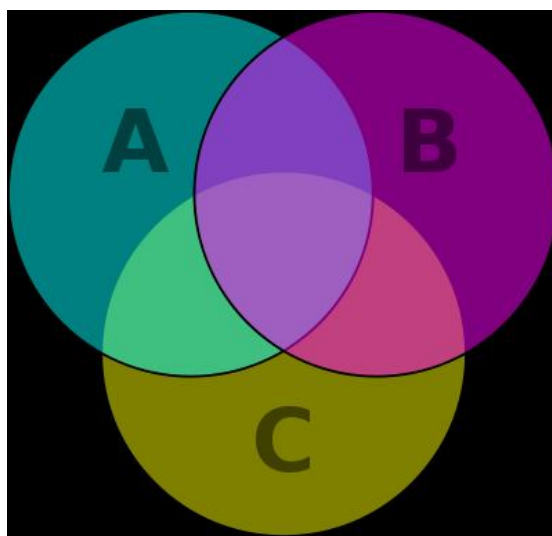
АБЦ - Триаголникот за динамиката на конфликтите овозможува детална и сеопфатна анализа на конфликтите во организациите. Овој вид триаголник овозможува конфликтните ситуации да се анализираат од аспект на ставовите кои ги имаат конфликтните страни кон одреден проблеми или задача која има тенденција да премине во конфликтна ситуација, однесувањето кое го манифестираат учесниците и средината во која се случува одредена конфликтна ситуација.

3.5.3. Моделот „Вен дијаграм“ за динамиката на конфликтите

Вен дијаграмот е осмислен во 1880 од страна на британскиот логичар и филозоф Џон Вен (1834-1923) и се користи во претставување на сите видови ситуации кога две или повеќе сродни области имаа несогласувања и пречки во комуницирањето.

Употребата на Вен дијаграми може да биде многу корисна за организаците бидејќи овозможува илустрација на степенот до кој поединци, организации или тимови комуницираат едни со други или се преклопуваат. Од големината на кругот може да се покаже важноста на некоја организација или проект. Колку е поголем круг, поважн е некој проект. Близината на круговите илустрираат колкава е интеракција меѓу учесниците. Доколку круговите се поклопуваат значи дека учесниците имаат исти интеракции. Исто така, постои и можност за подгрупа. Ова значи дека мал круг се наоѓа во рамките на поголем круг. Малиот круг се залага за компонента во голема организација или проект кој е симболизиран со голем круг.

Со помош на Venn diagram се овозможува да се видат разликите или сличностите во перцепцијата, а со понатамошна дискусија може да се доведе до решавање на конфликти или организациски капацитети.



Слика:3.5 Моделот „Вен дијаграм“ за динамиката на конфликтите

Дијаграмот Вен може да се користи на многу различни начини, но најчесто користен метод е следниов.

1. Поединечно или во група, се дефинира „централниот проблем“.
2. Голмината на круговите може да игра улога во значењето на проблемите. Поголем круг е поважен од помал круг.
3. Блискоста помеѓу круговите укажува на силни интеракции. Пресекот на круговите значи силна врска помеѓу круговите.
4. Круговите меѓусебно можат да бидат поврзани со линии. Линиите ја означуваат поврзаноста, односно блискоста помеѓу проблемите.

Постојат многу повеќе можни апликации на Вен дијаграми.

Со помош на Вен дијаграмот се овозможува да се согледа перцепцијата кон настанатата конфликтна ситуација и интересите за нејзино разрешување од страна на конфликтните страни и на тој начин да се дојде полесно до решение.

Четврт дел

Емпириско истражување

4.1. Потреба од емпириско истражување

Конфликтите се нормален и неизбежен дел од животот. Тие претставуваат составен дел на меѓучовечките односи, па дури и на односите на поединците што најмногу си значат едни со други. Општа тенденција е на конфликтите да се гледа како на нешто што задолжително претставува закана на добрите меѓучовечки односи.

Многу пати кога ќе се спомне конфликт сите помислуваат на најлошите работи и често не можат да признаат дека се соочуваат со нив. Затоа, неопходно е да се разбере вистинската природа на конфликтите. Конфликтот е феномен кој е сè присутен во секоја сфера на општественото живеење.

Во компаниите конфликтите се неизбежни бидејќи целите, вредностите и потребите на групата и на поединците не секогаш се поклопуваат. Тоа не мора секогаш да биде лош предзнак, бидејќи умереното количество конфликти може да биде показател на здрава организација, а лажното сложување со сите би било неприродно и исцрпувачки. Конфликтот лежи во срцето на конкуренцијата, креативноста и различноста. Само лошото управување на конфликтот резултира со спорови кои создаваат отровни работни средини.

Потребата од емпириското истражување произлегува од фактот што не секогаш конфликтите се со негативно значење за организациското работење, доколку правилно се управува со конфликтите и се поттикнуваат креативните конфликти кои се поврзани за идеите со задачите и проектите не треба да се потиснуваат. Конфликтите ја поттикнуваат комуникацијата која придонесува за разрешување на конфликтите и директно влијае врз подобрувањето на довербата помеѓу вработените. Тие треба отворено да се искажуваат бидејќи тоа е единствениот начин на кој може да се истражат спорните прашања и да се реши конфликтот.

4.2. Методологија на истражувањето

Методологијата како пат и начин што ќе не води во емпириското истражување е опфатена преку: предмет на истражувањето, цели на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користење на методите на истражување.

4.2.1. Предмет на истражување

Предмет на теоретското и емпириското истражување ќе биде развивање на лидерски вештини со помош на кои ќе може да се предизвикуваат, управуваат и разрешуваат организациските конфликти и на тој начин да се добие организација со високо ниво на ефективност и ефикасност во организациското работење, односно организација во која тензијата, нетрпеливоста и несогласувањата ќе се сведат на минимум, а ќе се поттикне креативниот дух, инвентивноста и координираноста.

Во рамките на ова истражување, на почетокот теоретски се елаборираат влијанието и значењето на лидерските вештини кои се неопходни за управување со конфликтите и улогата на самиот лидер како столб во градењето клима за решавање на конфликтите. Понатаму, се поставува основата на организациските конфликти, нивното препознавање и креирање на методи за правилно управување со нив.

Со помош на емпириското истражување ќе се истраже дали постојат конфликти во македонските организации, односно дали се во латентна или откриена форма, кои видови конфликти најчесто се среќаваат и што преземаат менаџерите за нивно решавање и управување. Заклучните согледувања ќе бидат претставени врз основа на добиените податоци и нивното елаборирање и анализирање.

4.2.2. Цел на истражувањето

Целта на емпириското истражување има задача ја покаже реалната и практична ситуација во управувањето со конфликтите во секојдневното актуелно постоење на организациите.

Со емпириското истражување се добиваат резултати кои укажуваат како конфликтот побрзо да се разреши, како би се дошло до нормализирање на меѓучовечките односи, до понатамошен напредок и развој на организацијата и, воедно, како да се стимулираат конструктивните конфликти кога ќе има потреба од нив.

Како надополнување на општите цели на истражувањето, како посебни, поконкретни цели на истражувањето се јавуваат следните:

- Анализа на улогата што менаџерите и лидерите ја имаат во справувањето со организациските конфликти со кои секојдневно се соочуваат.
- Содржинска анализа на поимот конфликт, односно поконкретно согледување на природата на конфликтот и влијанието на конфликтите врз организациската клима и последиците во позитивен и негативен контекст кои што ги оставаат врз самите учесници.
- Да се утврдат најсоодветните начини за управување со конфликтите и да се пронајде најдобриот пристап за менаџирање со конфликтите.
- Согледување на важноста и корисноста на конструктивните, односно креативните конфликти и развивање на можности и начини за нивно поттикнување.

Значи, со разработувањето како на општите така и на поединечните цели на истражувањето, ќе се направи еден спектар на истражување каде подетално ќе се навлезе во проблемите на препознавање на конфликтите во организацијата и ќе се предложи модел за правилно управување со конфликтите.

4.2.3. Хипотетичка рамка

Основната или главната хипотеза се заоснова на тврдењето дека доколку се развијат лидерски вештини за правилно управување и навремено решавање на конфликтите ќе се зголеми ефикасноста и ефективноста во работењето на организациите.

Како посебни хипотези се јавуваат:

- Во организацијата постојат конфликтни состојби доколку тоа го констатираат истражуваните субјекти индивидуално (мнозинството од испитаните поединци) и групно (мнозинството на менаџерите и вработените);
- Во организациите се јавуваат конфликтни ситуации како меѓу самите вработени така и меѓу вработените и менаџерите и тие треба навремено да бидат препознаени за да можат да се решат навремено;
- Лидерите треба да поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите;
- Навременото откривање на конфликтните ситуации пред да добијат разорен ефект влијае врз успешното решавање на конфликтите преку емпириските податоци;
- Препознавање на видовите на конфликти кои најчесто се јавуваат во организациите и изворите, односно главните причинители за настанување на конфликтни ситуации во организациите кои придонесуваат за влошување на организациската клима и култура, а со тоа и нивно навремено отстранување;
- Поттикнувањето на креативните конфликти кои водат кон нов бран на идеи, креативност и инвентивност во организациските средини.

Во текот на истражувањето овие хипотези ќе бидат потврдени или отфрлени.

4.2.4. Методи на истражување

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Квантитативниот пристап ќе опфати спроведување на анкета со менаџерите и вработените и обработка на прашалниците кои ќе бидат изготвени за таа цел. Квалитативниот пристап ќе се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на менаџерите и вработените, ќе се опишат причините и условите за настанување на конфликтите, а со тоа ќе се објаснат и условите со кои менаџерите можат да влијаат за правилно управување со конфликтите и создавање позитивна клима и култура во организациите. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Методи кои ќе бидат користени се:

- Анализа,
- Анкета,
- Интервју,
- Статистика и
- Компарација.

Анализата ќе ја извршам врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на влијанието на конфликтите на вработените и на организациското работење.

Анкетата како метод на истражување ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои ќе бидат поделени во неколку групи искази. На анкетните прашалници ќе се изјаснуваат и вработените и менаџерите, а преку тие искази ќе се истражуваат конфликтните односи во организациите, односно кои се главни иницијатори за конфликти, кои методи се применуваат за разрешување или поттикнување на конфликти.

Врз основа на анкетните прашања, заради добивање појасна претстава за состојбата во истражуваните организации, се планира да биде спроведено и интервју со вработени и менаџерот. Интервјуата кои ќе бидат спроведени во голема мера ќе бидат структурирани, но доколку има потреба, ќе се премине и кон неструктурирано интервју.

Статистичката обработка на податоците ќе биде извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel, ќе се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го применам χ^2 -тестот.

Компарацијата како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

4.3. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено во повеќе македонски претпријатија. Во тој примерок се опфатени 28 менаџери и 105 вработени од следните градови: Кочани, Штип, Скопје и Тетово. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои ми беа достапни. Најпрвин добиените резултати од анкетните прашалници ќе ги претставам табеларно и графички. Потоа ќе го искористам χ^2 – тест и коефициентот на контингенција за да утврдам во кој степен конфликтите се застапени во македонските претпријатија и успешноста во нивното решавање и управување. Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

4.3.1. χ^2 – тест, графички и табеларен приказ

Врз основа на емпириското истражување извршивме групирање, анализа и пресметки на податоците по χ^2 -тестот. Сите тие активности следеа за секое прашање кое беше поставено во анкетните прашалници.

Табела 4.1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Дали постојат конфликтни ситуации во Вашата компанија?	Да	23	82	67	64
	Не	5	18	26	25
	Не знам	0	0	12	11
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 4,750					
2. Дали менаџерот постојано ја следи состојбата со конфликти во Вашата организација?	Да	28	100	65	62
	Не	0	0	10	9
	Не знам	0	0	30	29
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: $\chi^2 = 15,254$					
3. Дали меѓу вработените и менаџерите се јавуваат чести конфликти?	Да	22	79	50	48
	Не	6	21	44	42
	Не знам	0	0	11	10
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: $\chi^2 = 9,311$					
4. Дали Вашата организација има јасно дизајниран пристап кон решавање на конфликтите?	Да	28	100	49	47
	Не	0	0	48	46
	Не знам	0	0	8	7
	Вкупно	28		105	

Пресметаниот χ^2-тест изнесува: $\chi^2 = 25,794$					
5. Дали менаџерите поседуваат вештини за справување со конфликтите?	Да	28	100	42	40
	Не	0	0	42	40
	Не знам	0	0	21	20
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: $\chi^2 = 31,920$					
6. Дали помеѓу вработените се јавуваат чести конфликти?	Да	18	64	50	48
	Не	10	36	46	44
	Не знам	0		9	8
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: $\chi^2 = 3,945$					
7. Дали успешно се решаваат конфликтите во Вашата организација?	Да	24	86	52	51
	Не	4	14	26	24
	Не знам	0	0	27	25
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: $\chi^2 = 13,342$					
8. Дали по завршување на конфликтот конфликтните страни остануваат непријатели?	Да	8	29	10	9
	Не	20	71	76	72
	Не знам	0	0	19	19
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: $\chi^2 = 10,995$					
9. Дали сметате дека конструктивните (позитивните) конфликти се добредојдени за попродуктивно работење?	Да	28	100	83	79
	Не	0	0	14	13
	Не знам	0	0	8	8
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: $\chi^2 = 7,029$					

По првото прашање кое гласеше: Дали постојат конфликтни ситуации во Вашата компанија, па врз основа на групирањето, анализата и пресметки на податоците по χ^2 -тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.1 и Сликата 4.1.

Табела 4.1. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за постоење конфликтни ситуации во организацијата

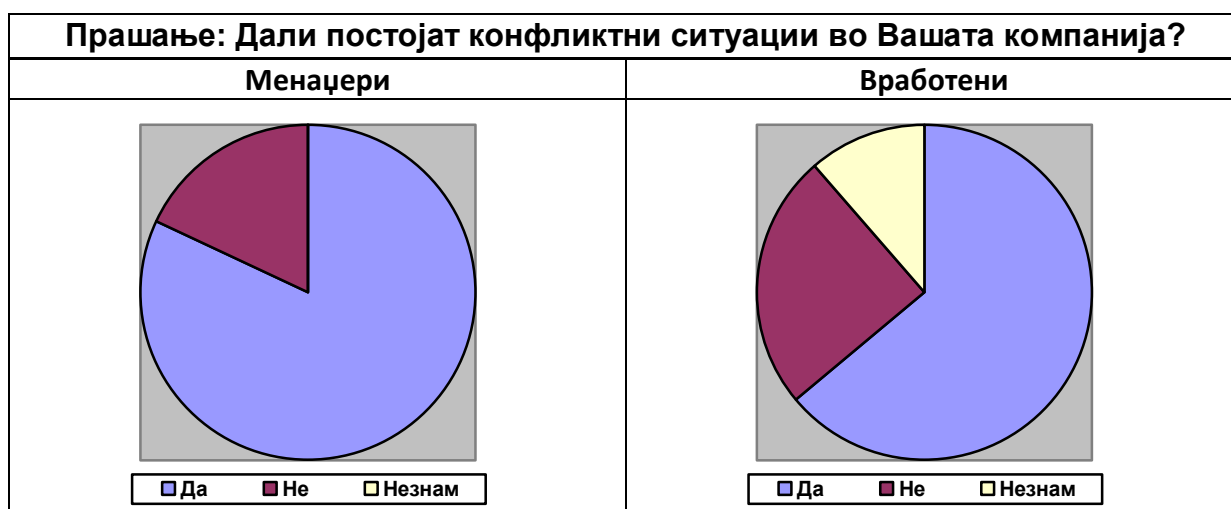
Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Дали постојат конфликтни ситуации во Вашата компанија?	Да	23	82	67	64
	Не	5	18	26	25
	Не знам	0	0	12	11
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 4,750					

Табла 4.1. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за постоење конфликтни ситуации во организацијата по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
23	19	4	16	0,867
67	71	-4	16	0,231
5	7	-2	2	0,357
26	24	2	2	0,095
0	3	-3	6	2,526
12	9	3	6	0,674
				$\chi^2 = 4,750$

$$\chi^2 = 4,750$$

$$c = 0,19$$



Слика 4.1. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за постоење конфликтни ситуации во организацијата

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека во испитуваните организации постојат конфликтни состојби кои ги прикажуваат и одговорите на менаџерите и одговорите на вработените.

Исто така, резултатот од обработените податоци по χ^2 -тестот, ја потврдува нашата помошна хипотеза H_0 , дека: во организацијата постојат конфликтни состојби доколку тоа го констатираат истражуваните субјекти индивидуално (мнозинството од испитаните поединци) и групно (мнозинството на менаџерите и вработените).

Бидејќи нашата добиена вредност по χ^2 -тестот изнесува 4,750, што е помала од табличната вредност 2 степени на слобода $((2-1) \cdot (3-1) = 1 \cdot 2 = 2)$ и ниво на веројатност од 0,95, односно ризик 0,5%, значи се прифаќа нултата хипотеза, а се отфрла работната хипотеза H_1 , и може да се заклучи дека исказите на испитаниците се совпаѓаат и дека во организацијата постојат конфликтни состојби.

Со тоа се потврдува нашата помошна хипотеза, дека во организациите постојат конфликтни состојби и истите треба да се разрешуваат.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,19, што значи слаба контингенција, т.е. се разликува односот на исказите.

По **второто** прашање кое гласеше: Дали менаџерот постојано ја следи состојбата со конфликти во Вашата организација, па врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците по χ^2 -тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 2 и Сликата 2.

Табела 4.2. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за следењето на конфликтните ситуации во организацијата од страна на менаџерите

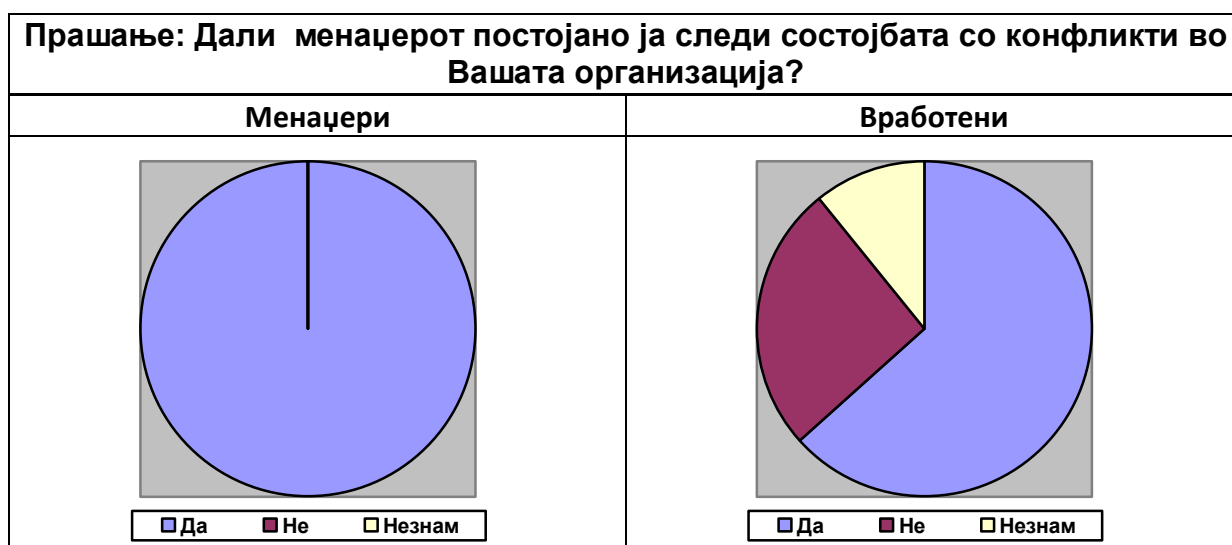
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	Вредности	%
2. Дали менаџерот постојано ја следи состојбата со конфликти во Вашата организација?	Да	28	100	65	62
	Не	0	0	10	9
	Не знам	0	0	30	29
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: $\chi^2=15,254$					

Табла4. 2. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за следењето на конфликтните ситуации во организацијата од страна на менаџерите по χ^2 -тестот

f_1	f_0	f_1-f_0	$(f_1-f_0)^2$	$(f_1-f_0)^2/f_0$
28	20	8	71	3,622
65	73	-8	71	0,966
0	2	-2	4	2,105
10	8	2	4	0,561
0	6	-6	40	6,316
30	24	6	40	1,684
				$\chi^2 =15,254$

$$\chi^2 =15,254$$

$$c= 0,32$$



Слика 4.2. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за следењето на конфликтните ситуации во организацијата од страна на менаџерите

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека во испитуваните организации постојат конфликтни состојби кои не се доволно следени од менаџерите, тоа ги прикажуваат одговорите на вработените, иако менаџерите мислат дека во целост ги следат конфликтните ситуации во организациите.

Исто така, резултатот од обработените податоци по χ^2 -тестот ја потврдува нашата помошна работна хипотеза H_1 дека: менаџерите постојано не ја следат состојбата со конфликти во организацијата. Тоа произлегува од различните искази на менаџерите и вработените.

Бидејќи нашата добиена вредност по χ^2 -тестот изнесува 15,254 што е поголема од табличната вредност 2 степени на слобода $((2-1) \cdot (3-1) = 1 \cdot 2 = 2)$ и ниво на веројатност од 0,95, односно ризик 0,5%, значи не се прифаќа нултата, т.е. се отфрла хипотеза, а се прифаќа работната хипотеза H_1 , и може да се заклучи дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат и дека во организацијата постојат конфликтни состојби на кои не се реагира навреме.

Со тоа се потврдува нашата помошна хипотеза дека во организациите постојат конфликтни состојби и истите треба да се разрешуваат навремено.

Третото прашање ја имаше следната содржина: Дали меѓу вработените и менаџерите се јавуваат чести конфликти? Од анкетираниите прашалници се добиени следниве резултати:

Табела 4. 3. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за степенот на застапеност на конфликтите меѓу нив

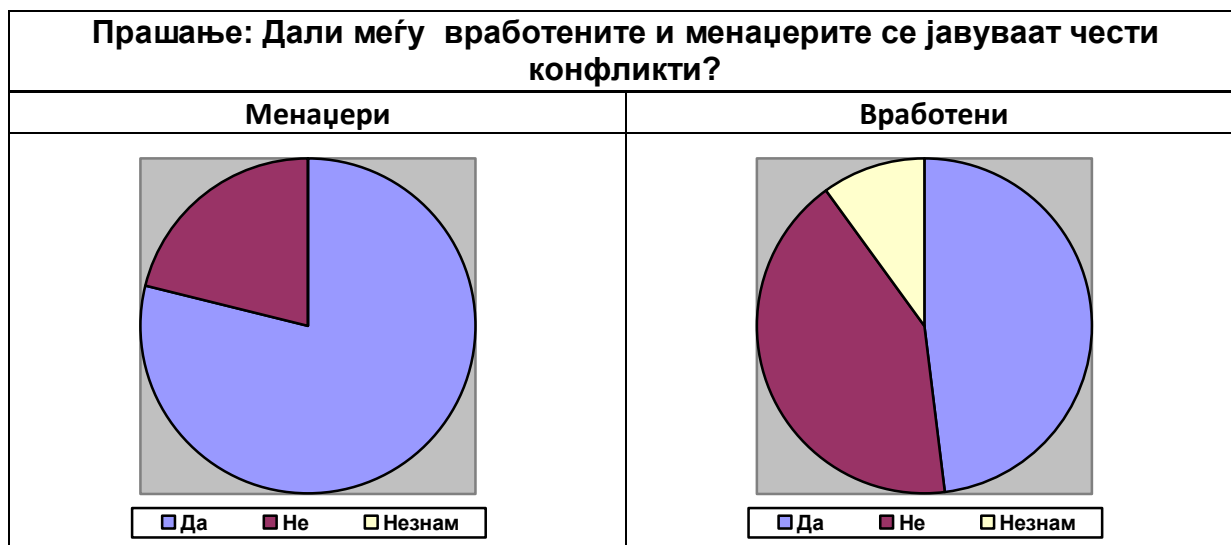
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
3. Дали меѓу вработените и менаџерите се јавуваат чести конфликти?	Да	22	79	50	48
	Не	6	21	44	42
	Не знам	0	0	11	10
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: $\chi^2 = 9,311$					

Табла4. 3. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за степенот на застапеност на конфликтите меѓу нив по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
22	15	7	47	3,088
50	57	-7	47	0,824
6	11	-5	20	1,946
44	39	5	20	0,519
0	2	-2	5	2,316
11	9	2	5	0,618
				$\chi^2 = 9,311$

$$\chi^2 = 9,311$$

$$c = 0,26$$



Слика 4. 3. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за степенот на застапеност на конфликтите меѓу нив

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 9,311$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Додека пак коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,26 ($C = 0,26$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Сето ова нè насочува да констатираме дека постојат големи разлики во одговорите помеѓу менаџерите и вработените. Од ова може да се заклучи дека менаџерите нереално ги искажуваат реалните состојби во поглед на застапеноста на конфликтите со вработените или дека вработените не ја прикажуваат реалната состојба плашејќи се од последиците кои можат да произлезат од давањето на реални одговори. Потребни се промени и по едното и по другото сценарио. Доколку не е присутен, тоа ги изложува на ризик организациите, бидејќи ќе бидат не подготвени при соочувањето со конфликтните ситуации.

Следува анализата на **четвртото** прашање кое гласи: Дали организацијата има јасно дизајнирани пристапи кон решавање на конфликтите?

Табела 4.4 Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите за тоа дали организацијата има јасно дизајнирани пристапи кон решавање на конфликтите

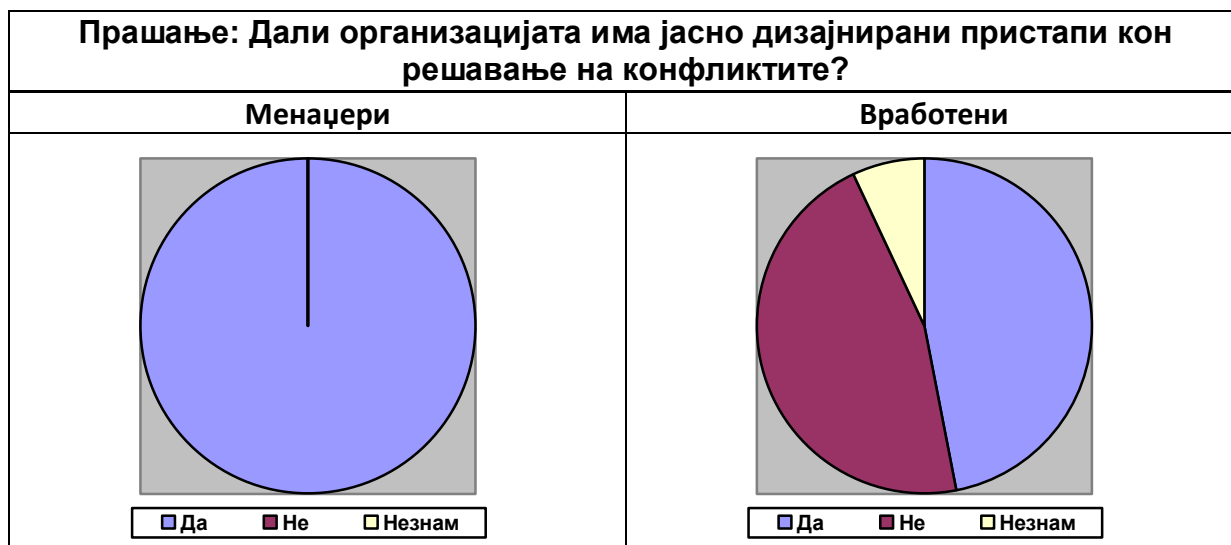
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
4. Дали Вашата организација има јасно дизајнирани пристапи кон решавање на конфликтите?	Да	28	100	49	47
	Не	0	0	48	46
	Не знам	0	0	8	7
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: $\chi^2 = 25,794$					

Табела 4.4. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето дали организацијата има јасно дизајнирани пристапи кон решавање на конфликтите по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
28	16	12	139	8,574
49	61	-12	139	2,286
0	10	-10	102	10,105
48	38	10	102	2,695
0	2	-2	3	1,684
8	6	2	3	0,449
				$\chi^2 = 25,794$

$$\chi^2 = 25,794$$

$$c = 0.32$$



Слика 4.4 Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето дали организацијата има јасно дизајнирани пристапи кон решавање на конфликтите

Ова прашање има големо значење и ја отсликува реалната состојба во нашите организации. Како што може да се види од графичкиот и табеларниот приказ, одговорите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Менаџерите сметаат дека имаат јасно дизајниран пристап кон решавање на конфликтите и тие беа едногласни во нивните одговори, односно сите одговорија позитивно. За разлика од нивните одговори поголем процент од вработените одговорија дека нивните организации немаат дефиниран пристап кон решавање на конфликтите или тие не се запознаени со него, односно и доколку има не се применува во пракса.

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 25,794$) е поголема од табличната вредност на χ^2 и прагот на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се многу значајни, бидејќи добиените фреквенции многу отстапуваат од очекуваните фреквенции. Додека, пак, коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,32 ($C = 0,32$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Сето ова нè насочува да констатираме дека постојат големи разлики во одговорите помеѓу менаџерите и вработените. Од ова може да се заклучи дека менаџерите нереално ги искажуваат реалните состојби во поглед на застапеноста на јасно дизајниран пристап во управувањето со конфликтните ситуации.

Со помош на обработка и анализа на **петтото прашање** се добива одговор на прашањето: Дали менаџерите поседуваат вештини за справување со конфликтите?

Табела 4. 5. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за лидерските вештини за справување со конфликтите

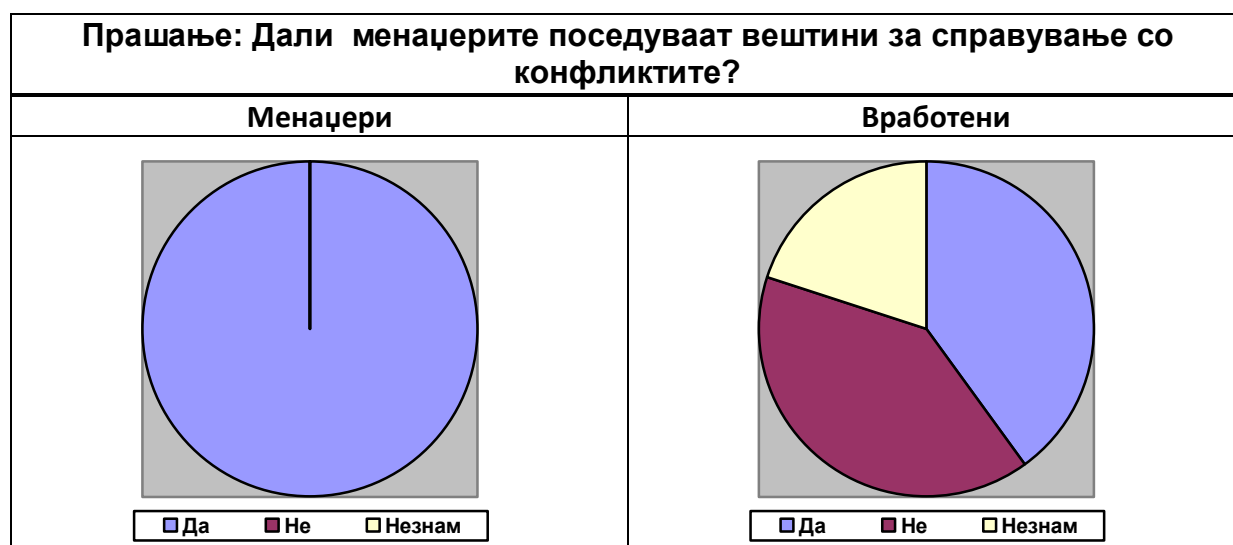
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
5. Дали менаџерите поседуваат вештини за справување со конфликтите?	Да	28	100	42	40
	Не	0	0	42	40
	Не знам	0	0	21	20
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува					$\chi^2 = 31,920$

Табла 4.5. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за поседување лидерски вештини за справување со конфликтите по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
28	15	13	176	11,937
42	55	-13	176	3,183
0	9	-9	78	8,842
42	33	9	78	2,358
0	4	-4	20	4,421
21	17	4	20	1,179
				$\chi^2 = 31,920$

$$\chi^2 = 31,920$$

$$c = 0.44$$



Слика 4. 5. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за поседување лидерски вештини за справување со конфликтите

Сумирани резултатите од анкетираниите вработени и менаџери покажуваат дека постои разлика во исказите. Сите анкетирани менаџери сметаат дека поседуваат лидерски вештини за справување со конфликтните ситуации кои настануваат во нивните организации, а за разлика од нив поголем број вработени, односно 40% сметаат дека нивните лидери не поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите и 20% не знаат дали нивните лидери имаат способности за управување со конфликтите што резултира со непокажување на некакви лидерски способности при управување и решавање на настанатите конфликти во организациите.

Како и до сега резултатите покажуваат дека постои меѓусебна зависност помеѓу испитуваните варијабли. Односно, пресметаната вредност за χ^2 која изнесува 31,920 и е поголема од табличната вредност на χ^2 . Оттука, се утврдува дека постои поврзаност помеѓу потребата од поседување лидерски способности за правилно управување и справување со конфликтите со цел да се добие стабилна работна атмосфера во која ќе преовладува позитивна организациска клима и култура.

Преку вредноста на коефициентот на контингенција **0.44** се констатира дека постои умерена поврзаност, односно умерен интензитет помеѓу споменатите варијабли.

Со тоа се потврдува нашата помошна хипотеза, дека менаџерите треба да поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите.

Шестото прашање го разработува степенот на појавата на конфликти меѓу вработените, односно дали помеѓу вработените се јавуваат чести конфликти? Од анкетните прашалници добиени се следниве резултати:

Табела 4.6 Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за степенот на појавата на конфликти меѓу вработените

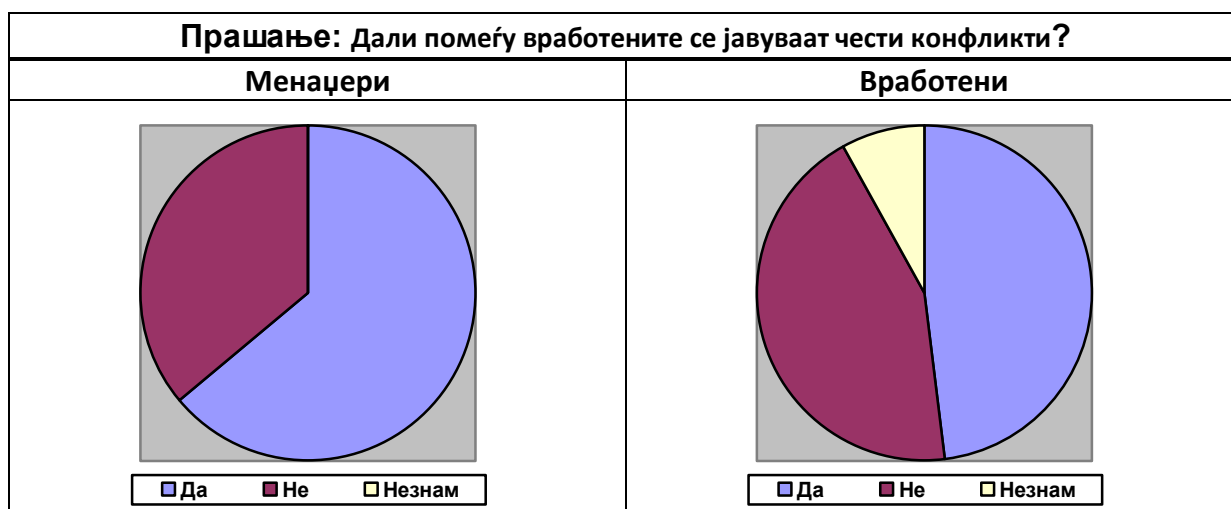
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
6. Дали помеѓу вработените се јавуваат чести конфликти?	Да	18	64	50	48
	Не	10	36	46	44
	Не знам	0		9	8
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 3,945					

Табла 4.6. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за степенот на појавата на конфликти помеѓу вработените по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
18	14	4	14	0,948
50	54	-4	14	0,253
10	12	-2	3	0,272
46	44	2	3	0,072
0	2	-2	4	1,895
9	7	2	4	0,505
				$\chi^2 = 3,945$

$$\chi^2 = 3,945$$

$$c = 0.17$$



Слика 4.6. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за степенот на појавата на конфликти меѓу вработените

Бидејќи нашата добиена вредност по χ^2 -тестот изнесува 3,945 што е помала од табличната вредност 2 степени на слобода $((2-1) \cdot (3-1) = 1 \cdot 2 = 2)$ и ниво на веројатност од 0,95, односно ризик 0,5%, значи се прифаќа нултата хипотеза, а се отфрла работната хипотеза H_1 , и може да се заклучи дека исказите на испитаниците се совпаѓаат и дека помеѓу вработените постојат конфликтни ситуации.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,17, што значи слаба контингенција, т.е. се разликува односот на исказите.

Одговорите на вработените и менаџерите по ова прашање се совпаднаа, односно дека во повеќето организации постојат конфликти помеѓу самите вработени. Погolem број и од менаџерите и од вработените одговорија позитивно на ова прашање, меѓутоа потврдниот одговор за појавата на конфликтите не значи дека во организациите постои деструктивна клима и култура на работа, овде не спаѓаат и конфликтите кои се јавуваат како резултат на размена на нови идеи, предлози за избор на најалтернативни решенија за одредена задача или проект, поттикнување на организациската креативност и мотивираност и сл. Затоа, појавата на конфликти кои се јавуваат во организациите не треба секогаш да бидат гледани како негативна појава и треба навремено да се управуваат и да се решаваат, ова се потврдува и со исказите на менаџерите и вработените и со пресметаната вредност за χ^2 .

Во однос на **седмото** прашање кое гласи Дали успешно се решаваат конфликтите во Вашата организација? Се добија следниве одговори:

Табела 4.7. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за успешноста во решавањето на конфликтните ситуации

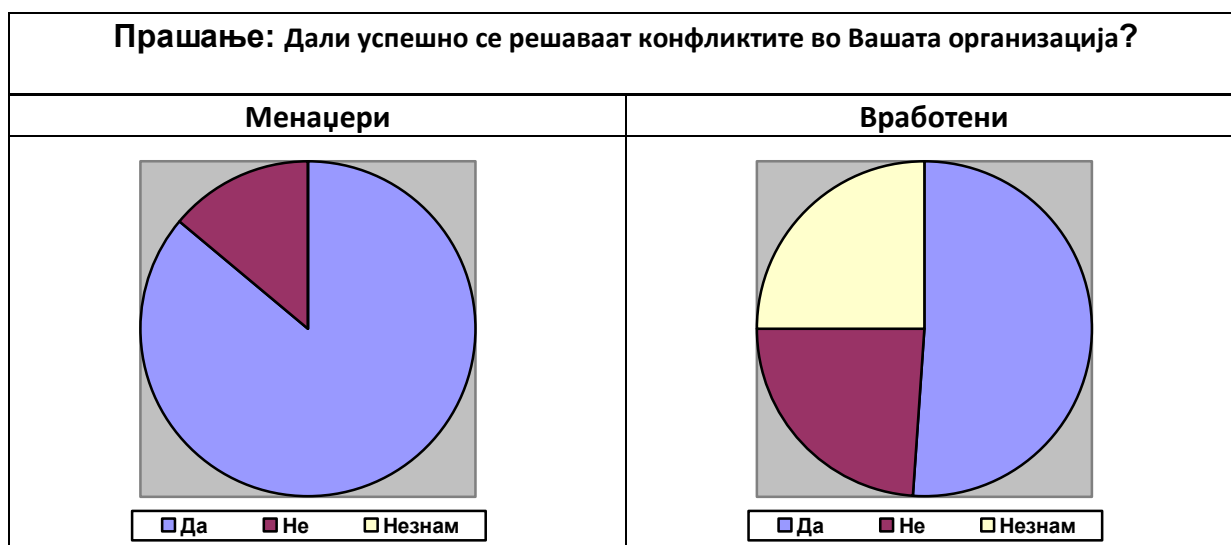
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
7. Дали успешно се решаваат конфликтите во Вашата организација?	Да	24	86	52	51
	Не	4	14	26	24
	Не знам	0	0	27	25
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,342					

Табла 4.7. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за успешноста во решавањето на конфликтните ситуации по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
24	16	8	64	4,000
52	60	-8	64	1,067
4	6	-2	5	0,849
26	24	2	5	0,226
0	6	-6	32	5,684
27	21	6	32	1,516
				$\chi^2 = 13,342$

$$\chi^2 = 13,342$$

$$C = 0.30$$



Слика 4.7. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за успешноста во решавањето на конфликтните ситуации

Според добиените резултати од анкетираниите менаџери и вработени кои се графички и табеларно прикажани може да се заклучи дека добиените одговори се разликуваат. Поголем процент од менаџерите, односно 86% сметаат дека конфликтите во организациите успешно се решаваат, за разлика од нив само 51% од вработените сметаат дека конфликтите успешно се решаваат, а останатите вработени се поделени во мислењата за успешноста во справувањето со конфликтите, односно еден дел сметаат дека конфликтите не се решаваат успешно, а другите немаат сознание за исходот на конфликтните ситуации. Поради разликата во одговорите на вработените и менаџерите може да се заклучи дека и покрај увереноста на менаџерите дека успешно се справуваат со конфликтите, сепак, одговорите на вработените покажуваат дека недоволно време и средства се посветува за целосно расветлување и решавање на конфликтните состојби и како резултат на тоа се јавува незадоволство помеѓу вработените.

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 13,342 и е поголема од табличната вредност $\chi^2 = 5,991$ за 2 степени на слобода и праг на значајност од 0,05. Со тоа се потврдува нашата помошна хипотеза дека во организациите треба целосно и успешно да се решаваат организациските конфликти, односно менаџерите треба да посветуваат повеќе време на управување со конфликтите со што би се добила позитивна клима за работа во организациите и поголема

ангажираност и мотивираност на вработените, а со тоа и поголемо задоволство во извршување на работните задачи.

Со вредност од 0.30, коефициентот на контингенција покажува слаба контингенција, што се должи на фактот што вработените и менаџерите имаат различна перцепција на степенот на успешност во решавањето на конфликтите, а како резултат на тоа се и различните одговори по ова прашање.

Осмото прашање од анкетата се однесува на последиците од конфликтните ситуации, односно: Дали по завршување на конфликтот конфликтните страни остануваат непријатели?

Табела 4.8. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за последиците од завршувањето на конфликтните ситуации

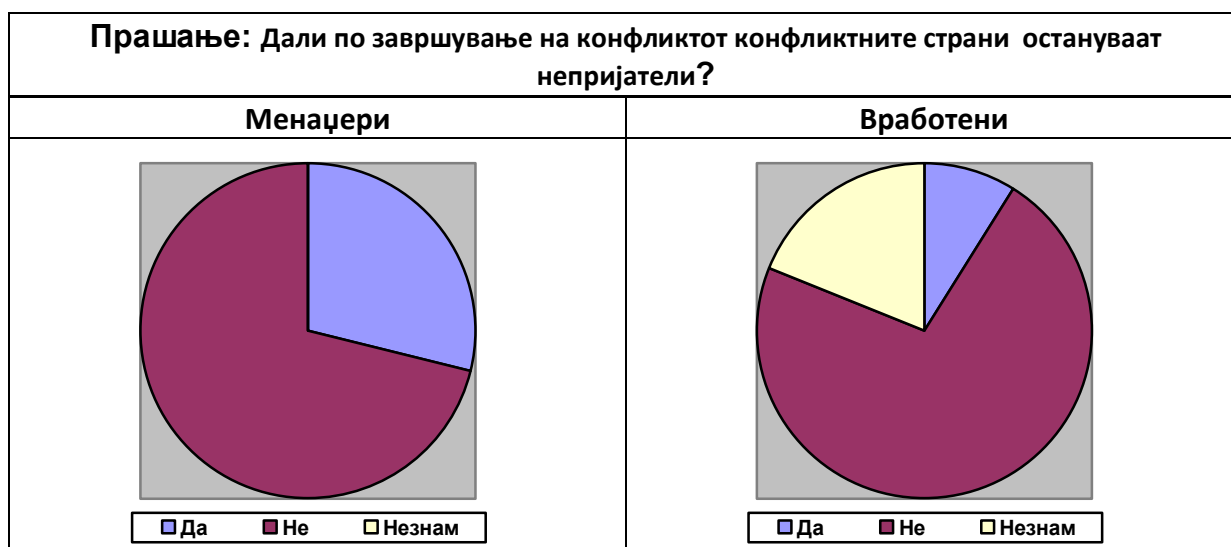
8. Дали по завршување на конфликтот конфликтните страни остануваат непријатели?	Да	8	29	10	9
	Не	20	71	76	72
	Не знам	0	0	19	19
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,995					

Табла 4.8. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за последиците од завршувањето на конфликтните ситуации по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
8	4	4	18	4,678
10	14	-4	18	1,248
20	20	0	0	0,002
76	76	0	0	0,001
0	4	-4	16	4,000
19	15	4	16	1,067
				$\chi^2 = 10,995$

$$\chi^2 = 10,995$$

$$c = 0,28$$



Слика 8. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за последиците од завршувањето на конфликтните ситуации

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=10,995$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се многу значајни бидејќи добиените фреквенции многу отстапуваат од очекуваните фреквенции.

Додека, пак, коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,28 ($C = 0,28$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од табеларниот и графичкиот приказ може да се заклучи дека, иако поголем процент на менаџери и вработени одговориле негативно во однос на ова прашање, односно одговориле дека конфликтните страни не остануваат непријатели по завршување на конфликтните ситуации, сепак одреден процент и меѓу вработените и меѓу менаџерите одговориле потврдно на ова прашање. Како резултат на ваквата состојба може да се доведе не само до загрозување на исполнувањето на работните задачи на конфликтните страни кои стануваат непријатели, туку и до попречување на исполнувањето на работните обврски и задачи и на останатите вработени и до загрозување на целокупната работа на работните организации, со што се доведува до намалување на продуктивното работење и конкурентноста на организациите. Менаџерите мораат под итно да ги решат несогласувањата кои водат до непријателство помеѓу конфликтните

страни за да се елиминираат негативните последици кои произлегуваат од тоа, а со тоа и да се подобри работната атмосфера за да се влијае позитивно на целокупното работење.

Последното, **деветто** прашање од анкетата, се однесува на конструктивните конфликти, односно на позитивните конфликти кои ја подобруваат мотивацијата, креативноста, иновативноста и раѓаат нови решенија на работните задачи и проблеми.

Табела 9. Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на конструктивните конфликти

		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
9. Дали сметате дека конструктивните (позитивните) конфликти се добредојдени за попродуктивно работење?	Да	28	100	83	79
	Не	0	0	14	13
	Не знам	0	0	8	8
	Вкупно	28		105	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 7,029					

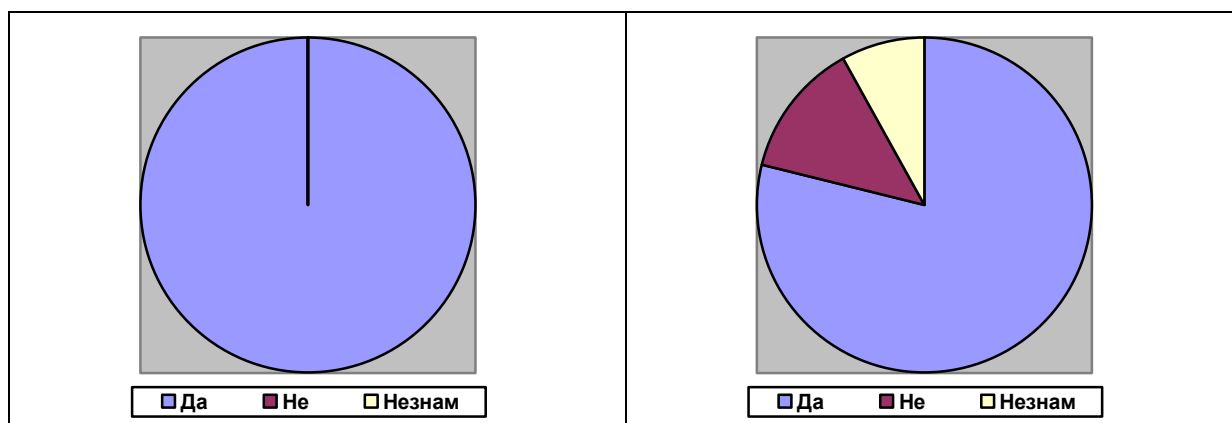
Табла 9.1. Обработени одговори на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на конструктивните конфликти по χ^2 -тестот

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
28	23	5	21	0,918
83	88	-5	21	0,245
0	3	-3	9	2,947
14	11	3	9	0,786
0	2	-2	3	1,684
8	6	2	3	0,449
				$\chi^2 = 7,029$

$$\chi^2 = 7,029$$

$$c = 0,22$$

Прашање: Дали сметате дека конструктивните (позитивните) конфликти се добредојдени за попродуктивно работење?	
Менаџери	Вработени



Слика 4. 9. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по прашањето за влијанието на конструктивните конфликти

Од резултатите заклучуваме дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 7,029$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Менаџерите не посветуваат доволно внимание на развивањето и поттикнувањето на конфликти со кои позитивно ќе се влијае. И покрај нивните одговори во кои беа едногласни, односно сите анкетирани менаџери одговорија дека конструктивните конфликти позитивно влијаат врз работењето на организациите, сепак, одреден процент од вработените не се запознаени со конструктивните конфликти и сметаат дека не се добродојдени за попродуктивно работење на организациите. Вработените треба да бидат запознаени со придобивките кои ги носат овој вид конфликти, а менаџерите треба да пронајдат најсоодветен начин во одредена ситуација да знааат да ги применат и да управуваат со конструктивните конфликти за да добијат поголема мотивираност, креативност и умешност во извршувањето на работните задачи од вработените, а со самото тоа и поголема продуктивност.

Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,22 ($C = 0,22$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Петти дел

Креирање на методи и начини за правилно управување со конфликтите

5.1. Начини за справување со конфликти

Појавата на конфликти во организацијата честопати претставува одредена пречка помеѓу луѓето коишто би требало да работат заедно. Доколку не се превземе нешто за разрешување на настанатиот проблем во комуникацијата на вработените, тој може да влијае на меѓучовечките односи, не само помеѓу оние коишто се спротивставени, туку недоразбирањето може да се прошири низ целиот тим, при што постои опасност да настане одредена поделба помеѓу вработените. Со оглед на тоа што луѓето меѓусебно се разликуваат и секој човек се карактеризира со своја единствена индивидуалност, голема е можноста да се дојде до одредено недоразбирање. Во рамките на работните организации вработените честопати наидуваат на некои пречки коишто најчесто се врзани за различен начин на размислување, знаење, идеи и искуство.

Начинот на кој менаџерот ќе се обиде да го разреши конфликтот, односно дали ќе се обиде да поттикне конфликт за конструктивни цели, да го спречи да не излезе од контрола и да го реши ако дојде до тоа, ќе зависи од неговиот психолошки профил, но, сепак, постојат ситуации кога е пооправдано да се реагира на еден или друг начин⁴².

⁴² Рики В. Грифин, „Основи на менаџментот“, А & М Универзитет, Тексас, 1996

5.1.1. Стимулирање на конфликти

Во некој случаи менаџерите можат да одлучат дека треба да поттикнат конфликт, односно кога има потреба од креативни конфликти, со цел да се зголеми учинокот во организацијата, или да се добијат нови креативни идеи. Конфликтот може да биде продуктивен и да води кон унапредување на работата. Постојат неколку методи за остварување на ваквата цел:

Организацијата може да стимулира конфликт ако поединечни вработени или групи ги доведува до ситуација на натпревар. Сè додека основните правила се непристрасни и сите учесници го сметаат натпреварот за фер, има голема веројатност настанатиот конфликт да биде конструктивен, бидејќи секој учесник ќе работи напорно за да „извојува“ победа и на тој начин ќе придонесе да ја засили изведбата на организацијата.

Уште еден корисен начин за стимулирање на конфликтот е да се донесе надворешно лице кое ќе ги размрда работите и ќе постави нова перспектива во практиките на организацијата. Надворешно лице може да биде нов вработен, актуелен вработен назначен во постојана работна група или пак привремено вработени советници и консултанти. Негативната страна на овој начин на стимулирање конфликти е тоа што ваквото дејство може да предизвика незадоволство кај членовите кои сметаат дека се способни за таквото место.

Менување на веќе воспоставени методи, особено на методи кои веќе не се употребливи, може да доведе до конфликт. Овој начин за стимулирање на конфликт ги наведува вработените да ги ревидираат начините на кои работат и дали работат точно.

5.1.2. Контролирање на конфликтот

Постојат неколку вообичаени методи за контролирање на конфликтот.

Зголемувањето на изворите на средства е еден од начините за контролирање на конфликтите. Кога конфликтот е настанат од недостаток на средства (пари, можности, средства, простор, опрема), тогаш треба да се обезбедат дополнителни средства за да се решат проблемите.

Конфликтот во организациите може да се контролира и со помош на употреба на техники што ја подобруваат координацијата, како што се употреба на менаџерската хиерархија, формирање акциски сили, следење на правилата и методите, интегрирање на оддели, назначување луѓе за контакт. Доколку една техника за координација не го даде посакуваниот резултат, менаџерот може да проба некоја друга.

Насочување на вниманието на вработените кон повисоки (надредени) цели, за да се избегне конфликт на пониско ниво.

Вработените кои не можат да ги усогласат работните навики или поседуваат различни карактери, вредности и норми не треба постојано да работат заедно. Доколку дојде до конфликт поради различни карактери менаџерот може засегнатите лица да ги премести во други, соодветни единици.

5.1.3. Решавање и отстранување на конфликтот

Доколку конфликтите кои ќе настанат во работната организација негативно влијаат врз целокупното организациско работење, создаваат непријателство и напнатост и ја нарушуваат организациската клима и култура тогаш мора да се направат обиди за решавање на конфликтот.

Избегнувањето, односно игнорирањето на конфликтот со надеж дека сам ќе исчезне, понекогаш може да вроди со резултат, но, сепак, треба да се нагласи дека ова е само на краткорочен план, најчесто за некои интерперсонални конфликти. Избегувањето на конфликтот не дава резултат и води кон влошување на состојбата, доколку станува збор за конфликт кој што е од суштинско значење за извршување на проект или работна задача.

Компромисот е еден од начините за решавање на настанат конфликт. Компромисот значи да се најде на средина меѓу две екстремни ситуации. Ваквиот пристап може да биде корисен доколку внимателно се користи, но кај повеќето компромисни ситуации некој добива, а некој губи.

Соочување со конфликтот е познат пристап и како *интренационално решавање на проблемите* кој се состои од тоа засегнатите страни да се натераат заеднички да му пристапат кон конфликтот. Страните дискутираат за природата на конфликтот и се обидуваат да постигнат договор или решение. Ваквото соочување бара соодветен степен на зрелост на сите учесници, а менаџерот мора внимателно да ја постави ситуацијата.

Без разлика кој пристап ќе го користат организациите, дали стимулирање на конфликтите, контролирање на конфликтите или решавање и отстранување на конфликтот, менаџерите мора сериозно да му пристапат на конфликтот доколку сакаат иститот да има конструктивна намена и да го спречат пред да достигне разорни димензии.

Секој од начините за справување со конфликтите има свои предности и недостатоци и во зависност од конфликтната ситуација и исходот кој што сакаат да го добијат, менаџетите треба да проценат кој е најсоодветен начин за справување со конфликтот во организацијата.

5.2. Користење на очекувањата како алатка за спречување на конфликтите (SMART)

Според спроведените истражувања на темата конфликти докажано е дека незадоволените очекувања за одредена тема или проблем најчесто претставуваат извор на конфликти и поплаки во организациите. Со помош на овие сознанија при работата и конверзацијата со останатите вработени можеме да ги намалиме несогласувањата и конфликтите на работните места.

SMART критериумите се користат со цел да се поднесат очекувањата како алатка за спречување на конфликтните ситуации кои можат да настанат во организационите средини.

SMART целите претставуваат⁴³:

S - specific – јасност,

M - measurable – мерливост,

A- attainable – остварливост,

R- realistic – реалистични и

T- timely – навремени.

Значи, SMART целите, користени како алатка за превенирање, сузбивање и елиминирање на конфликтите, укажуваат на постапките на менаџерот при конфликтна состојба да пријде: јасно, да изнајде соодветен мерлив инструмент за нивно разрешување, лесно да може да ги изврши поставените цели и очекувања, тие да бидат реалистични, односно во границата на можностите и, секако, да се отсликуваат со точност, односно со навремено исполување и извршување на секоја поставена цел. Кон секоја од SMART целите подетално ќе се осврнеме.

⁴³ MTD Traninig, “*Dealing with conflict and complanints*” , Ventus Publishing ApS, 2010

5.2.1. Јасност на очекувањата

Кога очекувањата од соработниците, претпоставените или пак подредените се јасно поставени, тогаш постои точна претстава за тоа што треба да се оствари, односно да се направи за да се избегне конфликтот.

Доколку за одредена работа не можеме да бидеме јасни што сакаме, односно што очекуваме да добиеме од соработената работа, тогаш не можеме да очекуваме останатите соработници да нè разберат или да ги протолкуваат нашите желби и барања.

Јасно поставените очекувања одговараат на следниве прашања:

Кој? Кој презема акција и кој е под влијание на преземената акција?

Што? Што е резултатот што скакаме да го постигнеме?

Каде? Дали постои точна локација?

Кога? Кога е најпогодно време да се изврши одредена задача?

Зошто? Зошто е ова значајно? Кои се користите од очекувањето?

Со помош на оваа јасност во очекувањата се овозможува да се намалат конфликтите и несогласувањата во организационите средини. Менаџерите треба да бидат конкретни и јасни во нивните барања кон вработените за да не дојде до заблуди и несогласувања коиј претставуваат основа за тензии и конфликти, како меѓу самите вработените, така и меѓу менаџерите и вработените.

5.2.2. Мерливост на очекувањето

Секое очекување кое се поставува во врска со извршувањето на некоја работна задача треба да биде мерливо, односно да постои средство за утврдување колку и како ќе се исполни очекувањето.

За да се добијат соодветни одговори, односно да се утврди мерливоста на очекувањето од исполнувањето или неисполнувањето на работната задача, треба да се користат исти мерни единици за исти или слични задачи. На пример, доколку станува забор за време, тогаш времето за кое треба да биде исполнета задачата за еден ден, недела, месец и сл, или пак за финансискиот учинок, колку се очекува да се добие од исполнувањето на проектот или од

работната задача изразено во парична вредност. На овој начин се спречуваат конфликтите кои можат да настанат поради несоодветното мерење на очекувањата од задачите

5.2.3. Остварливост на очекувањата

Остварливоста на очекувањата, всушност, значи: Дали може да се направат, извршат поставените задачи и проекти? Една од најважните точки кај остварливоста на очекувањата е тоа што треба да биде јасно определено што точно треба да се постигне со извршувањето на работната задача или проект за да може да се изврши соодветна проценка, дали очекувањата за извршувањето на задачата се остварливи или не.

На овој начин конфликтите во организационите средини значително ќе се намалат и ќе се отворат можности од развој на креативните конфликти, односно ќе се отвори можност од различни идеи и предлози за избор на најдобра алтернатива за завршување на задачите, со што ќе се подобри и целокупниот организациски учинок.

5.2.4. Реалност на очекувањата

Очекувањата кои што ги имаме кон останатите колеги, менаџери или соработници треба да бидат реално поставени, односно очекувања за исполнувањето или неисполнувањето на обврските кон другите учесници со кои работиме задено во извршувањето на задачите или проектите треба да бидат реални за останатите учесници да бидат подготвени и способни да ги завршат. Ова не значи дека сите наши очекувања треба да бидат прости и едноставни, само значи дека сме направиле темелна и реална анализа на ресурсите. На овој начин се намалуваат несогласувањата и можностите за појава на конфликтни ситуации поради различни очекувања и можности во работата. Во текот на анализата треба да ги поставиме следниве прашања:

Дали располагаме со потребните ресурси (финансиски, кадровски, опрема) за да ги исполниме барањата на работната задача?

Дали постои поддршка од останатите оддели во организацијата за исполнување на работните задачи?

Какво знаење или искуство треба да се поседува за правилно извршување на задачата?

Одговорот на овие прашања ќе ја даде реалната слика во организацијата и менаџерите ќе треба реално да ги постават своите очекувања кон исполнувањето на задачите. Доколку очекувањата се реално поставени конфликтите се доведуваат до минимум и секоја страна знае што да очекува една од друга.

5.2.5. Временско ограничување на очекувањата

Последната компонента на SMART алатката за спречување на конфликтите е временското ограничување или навременоста. Без додавање на временско ограничување на очекувањата, се губи неопходната мотивација да се оди што е можно поскоро кон исполнувањата на поставените цели. Додавајќи реална временска граница се добива чувство на итност на очекувањата и се овозможува да се даде фокус на насоката кон исполнувањето на работните задачи или проекти. Со поставувањето рок во исполнувањата на очекувањата се гарантира дека ќе се исполнат очекувањата додека се поврзани со работните задачи или проекти. Временското ограничување овозможува да се спречат конфликтите бидејќи сите учесници се запознаени со времето до кога треба најдоцна да ги извршат своите обврски.

Со оглед на тоа дека незадоволените очекувања претставуваат еден од најчестите извори на конфликтни ситуации, SMART критериумите овозможуваат да се симплифицираат очекувањата. Јасната поставеност, степенот на мерливост, остварливоста и реалноста на очекувањата како и поставување на временска ограниченост на очекувањата се компоненти кои овозможуваат очекувањата да се стават во одредена рамка која нема да дозволи да дојде до конфликтни ситуации поради неусогласени меѓусебни очекувања помеѓу страните.

5.3. Правилно менаџирање со конфликтите

Конфликтите се дел од човековата свест во сите аспекти на животот. Правилното менаџирање со конфликтите значи дека разликите меѓу личностите и комбинацијата на мислењата на поединците водат кон повисоко, креативно ниво на решавање на проблемите, а тоа води кон општо задоволство. Управувањето со конфликтите вклучува спроведување на стратегии за да се ограничат негативните аспекти на конфликтот и да се зголемат позитивните аспекти на конфликтот на ниво еднакво или повисоко од каде конфликтот се случува.

Иако постојат повеќе чекори за справување со конфликтите, сепак, ние ќе се осврнеме на пет чекори и тоа⁴⁴:

- Анализа на конфликтите;
- Утврдување на стратегија за управување со конфликти;
- Пред –преговори;
- Преговори и
- Пост-преговори.

Првиот чекор во справување со конфликти е да се *анализира* природата и видот на конфликтот.

Анализата на конфликтите се спроведува со помош на следниве прашања.

Кај групните конфликти се поставуваат следниве прашања:

- Кои се групите кои се вклучени во конфликтите?
- Кој ги претставува групите?
- Како се организирани?
- Која е нивната база на моќ?
- Дали групите се способни да работат заедно, односно дали постои сорботка?
- Кои се историските врски меѓу групите?

⁴⁴ Dr. Thomas J. Hoban, *MANAGING CONFLICT*, A guide for watershed partnerships, Available from <http://www.ctic.purdue.edu>

За постоењето на конфликтот се поставуваат следниве прашања:

- Кои се причините за појава на конфликтот?
- Кои се главни и секундарни прашања кои се опфатени со конфликтот?
- Дали постои можност конфликтот од деструктивен да премине во конструктивен?
- Постои ли можност за преговори?
- Кои се заедничките интереси од конфликтот помеѓу конфликтните страни?
- Кои вредности и интереси произлегуваат од конфликтната ситуација?

За изнаоѓање можни стратегии за разрешување на конфликтот се поставуваат следниве прашања и алтернативи:

- Дали консензус ќе им послужи на конфликтните страни?
- Дали постојат надворешни ограничувања или други влијанија кои влијаат на ситуацијата?
- Кои се досегашните искуства (ако ги има) на групи кои работат заедно?
- Каква е временска рамка за решение на конфликтната ситуација?
- Како јавноста и медиумите ќе бидат вклучени и информирани?
- Дали ќе бидат потребни надворешни преговарачи за решавање на конфликтот?

До одговори може да се дојде од сопствено искуство, од искуството на партнерите или локалната медиумска покриеност.

Откако ќе формира општо разбирање за конфликтот потребно е да се анализира и да се *одбере соодветна стратегија*. Во некои случаи може да биде потребно да се има неутрален преговарач за да помогне да се придвижи групата кон консензус.

Стратегии за управување со конфликтите се: соработка, компромис, конкуренцијата, прифаќање и избегнување.

Од соработката произлегува висока грижа за сопствените интереси на групата, односно за нивно задоволување и висока грижа за интересите на другите партнери. Резултатот е „победа / победа“. Оваа стратегија генерално се користи кога и интересите на другите се важни. Исто така, ова е генерално најдобрата стратегија кога општествениот интерес е во прашање. Овој пристап помага да се изгради посветеност и намалување на лоши чувства. Како се јавуваат недостатоците: потребното време и енергија. Покрај тоа, некои од партнерите можат да ги искористат предностите на другите како довербата и отвореноста. Генерално, се смета како најдобар пристап за управување со конфликтите и целта на соработката е да се постигне консензус.

Компромис стратегијата нуди резултати од висок интерес за сопствената група со умерена загриженост за интересите на другите партнери. Резултатот е „победа на некои / загуба на други“. Оваа стратегија генерално се користи за да се постигнат привремени решенија, за да се избегнат деструктивни борби за моќ или кога времето претставува притисок. Единствен недостаток е тоа што партнерите можеме да ги изгубиме од вид за важни вредности и долгорочни цели. Овој пристап може, исто така, да го одвлекува вниманието на партнерите од вистинските вредности и да се создаде цинична клима.

Кај *стратегијата на конкуренција* резултатите се со висока загриженост за сопствената група со помалку грижа за другите. Исходот е „победа / изгубам“. Оваа стратегија вклучува повеќе обиди за договарање. Генерално се користи кога основните на проектот или работната задача се поставени. Сепак, оваа стратегија може да предизвика конфликт кој ќе ескалира и губитниците ќе се обидат да се одмаздат.

Прифаќањето на стратегијата резултира со ниска грижа за сопствените интереси на групата во комбинација со висока грижа за интересите на другите партнери. Исходот е „загуба / победа“. Оваа стратегија генерално се користи кога прашањето е поважно за другите отколку за нас. Тоа е „гест на добра волја“. Оваа стратегија е соодветна кога се ќе признае дека нашето мислење е

погрешно. Недосток е недоволната грижа за сопствените идеи, исто така можно е загуба на кредибилитетот и влијанието за во иднина.

Стратегијата на избегнување резултира со низок степен на грижа за сопствените интереси групата заедно со низок степен на грижа за интересите на другите. Резултатот е „загуба / загуба“. Оваа стратегија генерално се користи кога прашањето е тривијално или други прашања се поитни. Исто така се користи кога конфронтацијата има висок потенцијал за оштетување или се потребни повеќе информации.

Да се постават ефикасни преговори, треба да се случат следниве **пред – преговори**.

Со иницијативата започнуваат пред - преговорите. Еден од партнерите покренува можноста за преговори и започнува процесот. Ако никој не е подготвен да им пријде на другите да ги охрабри да се постигне договор, доверлив аутсајдер би можел да биде донесен како покренувач на иницијатива.

По иницијативата следува проценка. Условите мора да бидат дефинирани за да постојат успешни преговори. Клучните играчи мора да бидат идентификувани и поканети. Секоја страна мора да биде подготвена за да соработува со другите. Разумни рокови и доволно ресурси за поддршка на напорите мора да постојат. Страните треба да утврдат за кои прашања ќе се преговара, а кои нема да бидат вклучени во преговорите.

Основните правила и агендата на групите мора да се договори како и основните правила за комуникација, преговарање и одлучување. Тие треба да се договорат за целите на процесот на преговори. Агендата на прашања треба да биде сеопфатна и треба да се развива.

Организациониот дел се состои од утврдување на логистиката, договарајќи го времето и местото. Луѓето мора да бидат контактирани и да се охрабрат да присуствуваат. Информациите треба да се дистрибуираат пред и по состаноците.

Со заедничко утврдување на фактите завршува процесот на пред – преговарање. Групите мора да се договорат за информациите што се

релевантни за конфликтот. Ова треба да вклучува што е познато и што не е познато за социјалните и техничките прашања.

Преговорите се важна вештина за доаѓање до договор кога конфликтот ќе се развие.

Интересите се од клучно значење за преговорите. Кога се преговора треба отворено да се дискутира за интересите кои ги засегаат конфликтните страни. Интересите вклучуваат причини, потреби, интереси и мотиви.

Задоволување на интересите треба да биде заедничка цел и на двете вклучени страни.

За решавање на конфликтите треба да се концентрираме кон измислување опции за задоволување на интересите. Треба да се охрабри креативноста, а не едноличноста.

Оценувањето на предложените алтернативи е следниот чекор при преговарањето. Кога конфликтните страни ќе ја завршат листата со опции или алтернативи се приоѓа кон нејзино оценување со цел да се одбере алтернативата која најдобро ги претставува интересите на сите вклучени страни.

Писмениот договор претставува документ кој помага да се обезбеди сигурност дека договорените страни нема да го сменат своето мислење и одлуката која се донесува, станува појасна и поформална.

Со посветеноста на секоја од конфликтните страни се завршува процесот на преговарање. Секој партнер мора да биде сигурен дека другите ќе ги извршуваат своите делови од договорот, се дискутира и се договараат методи. За да се осигураат, партнерите ги разбираат своите обврски.

Откако процесот на преговори е завршен следуваат **пост-преговорите**. Кога преговорите ќе завршат, групата ќе треба да ги спроведе одлуките кои се усвоени. Клучните чекори на пост-преговорите вклучуваат:

Ратификацијата на договорот: се состои во тоа - партнерите да мора да добијат поддршка за договорот од организациите кои имаат улога во договорот. Овие организации треба да се вклучени и во претходните чекори.

Имплементација на договорот: претставува последната точка од правилното менаџирање со конфликтните ситуации. Со самото постигнување на договорот не завршува процесот на менаџирање, неопходно е да се следи и процесот на целосно и достоино исполнување на договорот од двете стани за да се постигне успех.

Најефективен начин да управуваат со конфликтите е да се воспостави и одржува здрава организациска клима и култура. Задачата на управувањето со конфликти вклучува повеќе од арбитража. Менаџерот треба да знае кога и како да интервенира со цел да се спречи или намали деструктивниот конфликт. Исто така, менаџерот понекогаш треба да иницира конфликт со цел да се олесни ефикасно донесување одлуки и да се намалат проблематичните несогласувања во организационата средина⁴⁵.

Процесот на менаџирање со конфликти е основа за поефикасно решавање на конфликтот. Разбирањето на конфликтите, односно причините од кои произлегуваат конфликтите и ефектите кои ги предизвикуваат се од фундаментално значење за личен и професионален успех. Следејќи ги чекорите за решавање на конфликтите, на менаџерите им се олеснува процесот на менаџирање со конфликтите и ефектите кои ги постигуваат како зголемено задоволство на вработените, а воедно и организациската стабилност е на многу повисоко ниво.

⁴⁵ Mary Lou Higgerson. "Managing Conflict." In Communication Skills for Department Chairs. Bolton, MA: Anker Publishing, Inc., 1996

5.4. Стили на решавање на конфликтите

Томас и Kilmann⁴⁶ развиле мрежа за управување со конфликти која им помага на менаџерите да ги разберат различните стилови на конфликт менаџмент. Мрежата се состои од пет стилови за управување со конфликти, врз основа на две димензии: *самоувереност* и *кооперативност*.

Самоувереност е степенот до кој менаџерите се обидуваат да ги задоволат своите интереси. *Соработката* или *кооперативноста* е на степенот до кој тие сакаат да ги задоволат интересите на останатите.



Слика: Димензии на стиловите за управување со конфликтите

Image: Dimensions of management styles with conflicts

Општа тенденција на менаџерите кои се стремат кон кооперативност и самоувереност е да ги применуваат следниве стилови на управување со конфликтите: натпреварување, прилагодување, избегнување, компромис (спогодба), соработка⁴⁷.

⁴⁶ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

⁴⁷ Sharma S Mantaha, M. Sivaramakrishna, "Conflict Management Skills", Centre for Good Governance, Andhra Pradesh, India

Степенот до кој
ќе се обиде да ги задоволи
своите потреби



Степенот до кој
ќе се обиде да ги задоволи
проблемите на другите

Слика: Стили за управување со конфликтите

Image: Styles of management conflicts

Натпреварувачкиот стил на решавање на конфликтот во суштина се базира на победа-загуба пристапот, се карактеризира со висок степен на самоувереност и ниска кооперативност. Овој стил е ориентиран кон моќта, односно менаџерот ја користи моќта, односно својата позиција, санкциите кои може да ги примени и сл. за да се возвиши. Менаџерите кај овој стил на комуникација користат :

Агресивен стил на комуникација,

Слаби меѓучовечки односи,

Остварување на принудна моќ.

Менаџерите кои го користат натпреварувачкиот стил на решавање на конфликтите имаат тенденција да бараат контрола над ситуацијата. Тие се загрижени дека загубата на таквата контрола ќе резултира со решенија со кои нема да успеат да ги задоволат нивните потреби.

Стилот на прилагодување е во спротивност од натпреварувачкиот стил. Овој стил се карактеризира со релативно висок степен на кооперативност. Менаџерите кои го практикуваат овој стил на решавање на конфликтите преку задоволување на своите лични цели, задачи и посакувани резултати, ги задоволуваат потребите и проблемите на останатите учесници во конфликтната ситуација. Кај Стилот на прилагодување, доколку менаџерите согледаат дека погрешно постапуваат во решавањето на конфликтот, тие се отворени за корекција и компромис, од голема важност за менаџерите е да се одржат добрите меѓучовечки односи во организацијата.

Стилот на избегнување се карактеризира со ниско ниво на самодоверба и соработка. Менаџерите се однесуваат пасивно, затоа не можат да ги задоволат своите потреби и проблеми и проблемите и потребите на останатите вработени. Овој стил менаџерите најчесто го применуваат кога мислат дека станува збор за беззначаен проблем.

Стилот на компромис се наоѓа помеѓу стилот на прилагодување и конкурентскиот (натпреварувачкиот) стил и се карактеризира со самоувереност и кооперативност на одредено ниво. Главна цел е да се пронајде заемно прифатливо решение кое ги задоволува и двете конфликтни страни. Овој стил им овозможува на менаџерите директно решавање на настанатата конфликтна ситуација.

Стилот на соработка е „win-win“ пристап кон решавање на проблемите. Овој стил се карактеризира со високо ниво на самодоверба и соработка.

Соработката нуди можности за консензус, интеграција на потребите и дава потенцијал да се добијат оптимални резултати. Стилот на соработка носи ново време, енергија и идеи за решавање на конфликтите во организациите.

Соодветноста и ефективноста на разрешување на конфликтите зависи од конкретната ситуација, личните стилови на конфликтните страни, посакуваните резултати, како и од времето на располагање. Менаџерите треба

да бидат во состојба да проценат кој е најсоодветен стил да се примени за да се реши настанатиот конфликтот.

Стиловите на конфликти им овозможуваат на менаџерите полесно управување со конфликтните ситуации. Некои стилови бараат голема храброст, додека други стилови бараат големо внимание за другата страна. Некои стилови се кооперативни, некои конкурентни, а други се прилично пасивни. Конфликтот често најдобро може да се разбере со испитување на последиците од различни однесувања во различни временски моменти. Конфликтните однесувања се категоризирани според конфликтни стилови. Секој стил е начин да ги задоволи потребите на една од страните во конфликтната ситуација, или пак и на двете страни.

5.5. Предизвикување креативни конфликти за подобрување на организациската ефикасност и ефективност

Најголем дел од организациите имаат некој вид мисија, доколку целосно ја испочитуваат и исполнат поставената мисија се придонесува за постигнување на организациските цели и создавање на моќна организациска култура. За создавање на култура во која владее позитивна организациска клима и култура големо значење имаат конфликтните ситуации со кои се соочуваме во секојдневното извршување на работните задачи.

Доколку конфликтите кои постојат во организациите се деструктивни негативно влијаат врз самата организациона структура и придонесуваат за спречување за правилно одвивање на работните задачи, предизвикуваат тензии помеѓу вработените, во организациите не се постигнува напредок, не постои ефикасност и ефективност во извршувањето на работните задачи⁴⁸.

За да постои позитивна клима и култура во организациите непоходно е да се поттикнуваат позитивните конфликти, односно креативните конфликти кои се карактеризираат со позитивни исходи, затоа што сите учесници во

⁴⁸ Lynne Eisaguirre, A Systematic Approach to Creative Conflict Management, copyright. @, 2003

конфликтот се задоволни и чувствуваат дека се здобиле со позитивни ефекти и вредности како резултат на конфликтот.

Конфликтот е неизбежен дел од секоја работна и животна средина. Секогаш кога членовите на одреден тим или проект комуницираат меѓусебно, за успешно завршување на задачите и одговорностите постои потенцијал за конфликт, затоа што луѓето поседуваат различни вештини, норми, вредности и како резултат на нив донесуваат одлуки со помош на кои треба да ги исполнат целите на проектот при што настанува конфликт⁴⁹.

Конфликтите не мора секогаш да бидат лош предзнак, бидејќи умереното количество конфликти може да биде показател на здрава организација, а „мазното“ сложување со сите, би било неприродно и исцрпувачко.

Особено добредојдени се конфликтите за идеите поврзани со задачите и проектите и таквите видови несогласувања не треба да се потиснуваат. Тие треба отворено да се искажуваат, бидејќи тоа е единствениот начин на кој може да се истражат спорните прашања и да се реши конфликтот. Всушност, тоа го подразбираме под поимот креативен конфликт. Преку заедничкото преиспитување на мислењата од различни гледни точки, се доаѓа до објективна и разумна размена на информации и идеи, создавање на нови и одново обликувани идеи, остроумни забелешки, нови пристапи и решенија.

Целиот поим за стимулирање на конфликтите е тешко да се прифати, бидејќи конфликтот традиционално има негативна конотација. Постојат докази дека, сепак, во некои ситуации, зголемувањето во конфликтот, односно неговото предизвикување, всушност, ги подобрува организациските перформанси. Стимулирањето на конфликтот се смета за проактивен пристап со која се бара прединицијатива насочена кон минимизирање на влијанието на потенцијалните негативни ефекти на конфликтот и избегнување на скапи операции за подоцнежено решавање и минимизирање на конфликтите во текот на животниот циклус на проектот.

⁴⁹ Vijay K. Verma, The Project Management Institute Project Management Handbook, Ed: Jeffrey Pinto. 1998

Стимулирањето на конфликтот може да се реализира на следниве начини⁵⁰:

Прифаќање на конфликтот како пожелен за одредни ситуации е еден од начините за стимулирање и менаџирање со конфликтите. Секогаш кога треба да се направи некаков избор, односно секогаш кога треба да се донесе некаква одлука, разликите што искрснуваат во текот на процесот се најчести причини за појава на можности и предизвици. Затоа треба да се стимулираат различните мислења, идеи и предлози за да се формираат неколку различни алтернативи за решавање на одредени работни ситуации. Со помош на спротивставените мислења, предлози и идеи се добива конфликтна ситуација од која прозлегуваат квалитетни алтернативни решенија од коиј имаат бенефит како вработените така и организацијата.

Доколку се внесат *нови индивидуи во одредена постоечка конфликтна ситуација* нивните коментари или согледувања на настанатата ситуација можат да донесат свежа перспектива. Тие можат да ги поттикнат членовите на тимот да го променат начинот на гледање на работите и да размислуваат кон нови правци за отстранување на проблемот.

Со реструктурирањето на организацијата може да се мотивираат учесниците во проектот да откријат нови иновативни и креативни начини да се изврши одредена работна задача. Организационата структура треба да се менува за да одговара на околностите на организациската средина.

Воведувањето на *програми наменети за зголемување на конкуренцијата* се со цел да се поттикнат вработените да ги извршат работните задачи во предвиденото време и со предвидениот буџет, а притоа да не се загрози квалитетот на работата. Конкуренцијата помеѓу вработените ќе предизвика конфликт меѓу нив, но целокупниот организациски излез ќе се зголеми.

Воведувањето на *програмирани конфликти* се со цел некои учесници во проектот да бидат подготвени во туркање на своите идеи. Менаџерите треба да играат „застапници на ѓаволот“ и да користат дијалектичка истрага за

⁵⁰ Robbins, S. P. Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach, Prentice Hall, NJ. (1974)

да се развијат и да се разјаснат спротивставените точки на гледање. Овие пристапи се дизајнирани да програмираат конфликти во процесите на планирање, донесување одлуки и анализа на ризикот и со тоа направи конфликт легитимен и прифатлив.

Конфликтите треба да се одржуваат на оптимално ниво, што значи да се контролираат и да се охрабруваат, но само додека водат кон унапредување на работната реализација и придонесуваат за зголемување на организацискиот исход. Штом конфликтната ситуација започнува да пречи на работата, односно од креативен (конструктивен) конфликтот преминува во деструктивен и се фокусира само кон релациите меѓу вклучените страни, потребно е истата веднаш да се прекине. Менаџерите на организациите треба да поседуваат способност да проценат кога има потреба од поттикнување на креативен конфликт и да го изнајдат најсоодветниот начин за негова реализација со цел да се подобри организациската ефикасност и ефективност.

5.6. Разрешување на конфликтите меѓу личностите

Како што темпото на животот и бизнис се забрзува, можностите за конфликти се размножуваат. Сепак, способноста да се работи добро со другите е единствена најголема детерминанта за успехот во 21 век. Затоа, треба да се намали тензијата за конфликт и да се смират конфронтирачките ситуации и луѓе. Тоа е од суштинско значење.

Конфликтите се перципираат како борбени ситуации, кои мора да се добијат. Истражувањата за однесувањето на луѓето во конфликтни ситуации покажаа дека мнозинството се стреми кон тоа да ја искаже сопствената предност преку поинтензивниот ангажман или преку строгата истрајност на сопствената позиција, дури и таму, каде почнуваат да се покажуваат неуспеси.

Конфликтните ситуации кои се јавуваат во организациите можат да се решат на следниве опции⁵¹: преговарање, медијација, арбитража.

⁵¹ CONSIDERATIONS FOR SELECTING THE APPROPRIATE DISPUTE RESOLUTION METHOD, Available from www.okbar.org

Преку процесот на *преговарање* страните во конфликтот се обидуваат преку адекватна комуникација сами да го разрешат конфликтот. Тие ја имаат потполната одговорност за процесот, но и контролата врз процесот и врз исходите. Преговарањето може да биде директно со друго лице, или пак може да се ангажира адвокат за да преговара со другата страна. Во зависност од тоа како конфронтационите страни му пристапуваат на конфликтот и каков вид на решение сакаат да постигнат, преговарањето може да биде компетитивно или колаборативно. При компетитивното преговарање секоја од страните се труди да ја победи другата и да го добие она што го сака на начин што се обидува да ги наметне своите аргументи на другата страна и да ја принуди да изгуби. За да се постигне решение што е прифатливо и за двете страни во конфликтот треба да се пристапи кон колаборативно преговарање. Кај овој вид преговарање може да се случи страните да не добијат сè што сакале, но мора да се чувствуваат задоволно. Конфликтите што се решаваат со преговарање од овој вид се конструктивни, а страните што соработуваат на овој начин имаат многу повеќе корист за себе, отколку што би имале при кога би преговарале компетитивно.

Медијацијата е начин на решавање на конфликтите и надминување на недоразбирањата, преку трета, неутрална страна, која што се појавува во улога на медијатор, т.е. посредник помеѓу конфликтните страни. Целта на медијацијата е на конфликтот да му се пристапи на конструктивен начин и да се дојде до заедничко решение околу кое што постои согласност. Посредувањето им помага на конфликтните страни да откријат нови начини за решавање на настанатата ситуација. Ова може да резултира со спојување на неколку членови од различни страни за да разговараат неформално за нивните односи и да ги идентификуваат, остварливите чекори да го решат нивниот конфликт⁵². Кај медијацијата конфронтационите страни сè уште ја држат контролата на процесот на преговарањето, т.е. врз контролата на процесот на преговарањето, односно врз тоа за што ќе се дискутира и врз тоа каков ќе биде исходот од дискусијата.

Кај процесот на *арбитража* третата страна потполно ја презема контролата и одговорноста и над процесот и над исходот. Арбитрите се тие

⁵² Louis Kriesberg, *Mediation in Conflict Systems*, Maxwell School of Syracuse University, Syracuse, NY, USA, Published online 8 February 2012

што решаваат што мораат страните да направат и обично имаат моќ да ги принудат страните да се покорат на одлуката. За време на арбитражата секоја од confortитаните страни ја образложува својата позиција без да се води вистински дијалог меѓу страните. Откако ќе ги ислуша и двете страни и ќе ги разгледа дадените образложенија, арбитерот во улога на неформален судија донесува одлука која во целина или во еден дел оди во прилог на едната или на другата страна.

Способноста да се раководат ефикасно луѓето, да се поттикнат на меѓусебна соработка и да се насочат кон правилно и ефикасно извршување на работните задачи и проекти е од клучно значење за целокупното организациско работење. Преговарањето, посредувањето и арбитражата се само „средства“ за постигнување определена цел, а тоа е разрешување на конфликтите. Во зависност од степенот на развојот на конфликтот како и од неговата значајност за работата на организацијата менаџерите ја бираат најсоодветната опција за да ги решат конфликтните ситуации.

ЗАКЛУЧОК

Лидерот како столб на современата организација треба да изгради цврсти врски со вработените и со неговото знаење, искуство и однесување да претставува репер во организацијата. Лидерите мора постојано да ја следат состојбата со конфликтите во организацијата, да го препознаат и разберат конфликтното однесување, односно причините и природата за настанување на конфликтот и да ги одредат начините и методите за управување и разрешување на настанатата ситуација, а со цел да се создаде пријатна клима за работа која позитивно ќе се одрази на целокупното работење.

Начинот на кој лидерите ќе пристапат кон управување со конфликтите е различен и зависи, пред сè, од лидерските вештини коишто ги поседуваат за управување со конфликтите како и од природата и комплексноста на конфликтите. Со цел да можат лидерите благовремено и ефикасно да се соочат со конфликтните ситуации треба да ги поседуваат следниве вештини: вештини на слушање, комуникациски, вештини за справување со конфликти, интерперсонални, убедувачки вештини и интегритет. Во зависност од конфликтната ситуација треба да проценат која вештина ќе ја употребат со цел најбрзо и најдобро да се реши настанатата ситуација. Добрата страна на лидерските вештините за справување со конфликтите е тоа што тие можат да се проучат, да се надоградат и усовршат.

За организациите е штетно доколку има премногу или премалку конфликт. И во двата случаи резултатот би бил лошо извршување на работните задачи. Лидерите треба да создадат пријатна клима за работа во која би преовладувало оптимално ниво на конфликт.

За да се разбере целосното влијание на конфликтите во организациските средини мора најпрвин да се разбере природата на конфликтот. Конфликтот е несогласување помеѓу две или повеќе лица, групи или организации. Со оглед на тоа што луѓето меѓусебно се разликуваат и секој човек се карактеризира со своја единствена индивидуалност, голема е можноста да се дојде до одредено недоразбирање и несогласување. Конфликтите се нормален и неизбежен дел од секојдневниот живот и од големо значење е да се знае дека не секоја појава на конфликт е негативна, односно не секој конфликт има тензиен и раздорен ефект врз работењето на организациите. Негативните сфаќања и реакциите што таквите сфаќања ги предизвикуваат се исклучително штетни за успешно разрешување на

конфликтите. Конфликтите во организациите ја поттикнуваат комуникацијата и на тој начин се овозможува побрзо решавање на конфликтната ситуација. Неопходно е прво да се разбере вистинската природа на конфликтот, а потоа да се зборува за адекватни начини на нивно разрешување.

Конфликтите не претставуваат статична, туку динамична состојба и потребен е одреден временски период за да се развијат и да постигнат одреден стадиум. Затоа постојано мора да се следи нивниот развој, односно животен циклус, за да се знае како да се постапи во одреден степен на развој на конфликтот. Успешното решавање на конфликтот води кон подобрување на односите и организациската клима, а расте чувството на припадност кон организацијата. Бидејќи конфликтите во поголем обем се еден од основните елементи што ја попречуваат ефикасноста на организацијата, неопходно е справување со нив, односно нивно решавање.

Влијанието на конфликтите врз вработените е големо: од една страна тие можат да пробудат незадоволство, напнатост, ривалство, несогласувања, агресивно однесување меѓу вработените. Оваа емоционална состојба најчесто може да се јави како резултат на деструктивните конфликти, но од друга страна конфликтите во организацијата можат да предизвикаат и зголемена мотивираност, наплив на нови идеи, иновативност, креативност, подобрување на социјалните односи, односно меѓучовечките односи во организацијата. Оваа состојба најчесто е резултат на позитивните конфликти. Вработените различно реагираат на одредени конфликтни ситуации: некои ги примаат поемоционално за разлика од други кои гледаат по објективно на настанатата ситуација. Различните мислења не претставуваат конфликт, а можат да доведат до конфликт. Задача на лидерот е да процени кон кој вработен како треба да постапи во одредена ситуација.

Постојат многу поделби и класификации на конфликтите, но најзастапена е поделбата во зависност од тоа кои се страните во конфликтите и тоа на: интраперсонални, интерперсонални, интергрупни, интрагрупни, интерорганизациски конфликти. Причините, односно изворите за конфликти се различни, најчесто како причинители за конфликти се јавуваат следниве: различни цели и временски хоризонти, комуникацијата и емоциите, меѓузависност на задачите, различно оценување, сиромашни ресурси, различни вредности. Кога постои конфликтна ситуација во организацијата, таа

најчесто не е резултат само на една причина или на еден извор на конфликт. Динамиката на конфликтите е секогаш сложена. Без оглед на тоа каде е конфликтот: во семејството, организацијата, група, конфликтите имаат многу слоеви и долга историја.

Согледувајќи ги резултатите од направеното емпириско истражување за состојбата со конфликти во македонските организации, доаѓаме до заклучок дека и менаџерите и вработените се свесни дека во организациите се јавуваат конфликти, меѓутоа, и покрај тврдењето на менаџерите дека ја следат состојбата со конфликти во организациите, одговорите на вработените покажуваат друга состојба. Лидерите во македонските организации не посветуваат доволно внимание на процесот на управување со конфликтите ниту на развитокот на позитивните, конструктивните, конфликти, тие не поседуваат или не ги користат доволно лидерските вештини за управување со конфликтите. Оваа состојба мора да се промени со цел да се подобри организациската клима, а со самото тоа и да се подобри целокупното организациско работење. Улогата на конфликтите во организациите е голема, последиците кои можат да ги предизвикаат можат да имаат суштинско значење како со позитивен ефект така и со негативен. Лидерите мора да посветуваат многу повеќе внимание на конфликтните ситуации со цел навремено да се идентификуваат конфликтните ситуации и да се изберат најсоодветните начини и стилови на управување со конфликтите.

Управувањето со конфликтите вклучува спроведување на стратегии за да се ограничат негативните аспекти на конфликтот и да се зголемат позитивните аспекти на конфликтот. Правилното менаџирање со конфликтите претставува столб за здрава организациска средина. Лидерите во организацијата треба да се стремат да ги одржуваат конфликтите на оптимално ниво што ќе резултира со унапредување на работната реализација и зголемување на организациската продуктивност. Организацијата од секој конфликт може да извлече одредена корист. Во зависност од тоа како ќе му се пристапи на конфликтот и кои мерки ќе се преземат за негово разрешување, сепак, конфликтот може да има и позитивен ефект врз организацијата.

Менаџерите во организациите треба да го согледаат зачењето кое што го имаат конфликтите и последиците кои настануваат од нивното лошо

управување и ненавремено решавање. Тие треба да се стремат кон развивање на лидерските вештини со помош на кои правилно и полесно ќе управуваат со конфликтните ситуации и на тој начин би дошло до нормализирање на меѓучовечките односи во организациите и подобрување на организациската ефикасност и ефективност.

Во никој случај менаџерите не треба да го игнорираат постоењето на конфликтите во организациите, независно дали станува збор за конфликти меѓу вработените, меѓу вработените и менаџерите или на организациско ново или, пак, да се стремат кон создавање организациона средина во која не постојат конфликти, односно средина во која нема спротивставени мислења, идеи и предлози бидејќи со вков начин на размислување проблемите само ќе се зголемуваат и ќе се гуши иновативноста и мотивираноста на вработените.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Мицески, Т., *Менаџмент на човечки ресурси – Авторизиран материјал* (2009, Штип), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
2. Мицески, д-р Трајче: *Менаџмент*– интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009;
3. Рики В. Грифин, „*Основи на менаџментот*“, А & М Универзитет, Тексас, 1996;
4. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, “Contemporary management“, McGraw Hill Irwin, 2008;
5. Gregg L Carter “How To Manage Conflict in the Organization“, AMACOM, Second Edition, October , 2005;
6. MTD Traning, “*Dealing with conflict and Complains*“, Ventus Publishing ApS, 2010;
7. Sharma S Mantaha, M. Sivaramakrishna , “*Conflict Management Skills*“, Centre for Good Governance, Andhra Pradesh, India;
8. Neil Ritson, “*Strategic Management*“, Ventus Publishing ApS, 2011;
9. M. Afzalur Rahim, “*Managing conflict in organizations*“, Westport, Connecticut , London, 200;
10. [Suzanne McCorkle](#); [Melanie Reese](#) , “*Personal conflict management : theory and practice*“, Boston, Allyn& Bacon, 2010;
11. [Cathy A Costantino](#); [Christina Sickles Merchant](#), “*Designing conflict management systems : a guide to creating productive and healthy organizations*“, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, ©1996;
12. [Kathleen McQuade](#), [Hospital Satellite Network](#)., American Journal of Nursing Company. Educational Services Division, “*Conflict management*“, New York, N.Y, Distributed by the American Journal of Nursing Co., Educational Services Division, 1986;
13. Шуклев-Дракулевски, „*Стратегиски менаџмент*“ Економски факултет, Скопје, 2001;
14. Alan Barker „*Improve your Communication Skills*“ 120 Pentonville Road, London, 2010;
15. E.P Kelly, “*A Better Way to Think About Business*” (Book Review) Academy of Management Executive 14(May 2000);
16. Бојациоски, д-р Димитар: „*Менаџмент на човечки ресурси*“, Економски факултет, Скопје, 2009;

17. McCourt Willy, Eldrige Derek: *“Global Human Resource Management”*, Elgar publishing LTD, UK - Cheltenham, 2003;
18. Luthans, Fred: *“Organizational Behavior”*, McGraw- Hill Company, New York, 1992;
19. Bratton, J. & Gold, J.: *“Human resource management”*, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999;
20. Jones G. R., George, J. M., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (2008, Fifth Edition), Pearson Education Ltd, New Jersey;
21. James, M. Gregor, B. *“Leadership”*, Harper& Row, New York, 1978;
22. Wilkie, H., *“Writing, Speaking, Listening: The Essentials of Business Communication”*, How To Books Ltd, Oxford , 2001;
23. Keyton, J., *“Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences”*, Sage Publications, Inc., London (2005);
24. Dalton Kehoe; Teaching Company., *“Effective communication skills”*, Chantilly, Va. : The Teaching Company, ©2011;
25. Calvin Morrill, *“The executive way : conflict management in corporations”*, Chicago : University of Chicago Press, 1995;
26. Peter Fenn; Rod Gameson; *“Construction conflict management and resolution”* London ; New York : E & FN Spon, 2003, ©1992;
27. Лидија Симонческа „Менаџмент“ Факултет за туризам и угостителство Охрид ,февруари 2008;
28. Печијарески Љупчо, „Избрани проблеми од менаџментот и развој на човекови ресурси“,Економски факултет, Прилеп 2007;
29. McCourt Willy, Eldrige Derek, *“Global Human Resource Management”*, Elgar publishing LTD, UK - Cheltenham, 2003;
30. Peter Guy Northouse, *“Leadership : theory and practice”*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 2004;
31. Rudolph W Giuliani; Ken Kurson, *“Leadership “*, New York : Hyperion, ©2002;
32. Diane E Rossiter *“Leadership skills”*, Chicago, Ill. : Ferguson Pub., ©1998;
33. Michael A. Roberto, *“Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer: Managing for Conflict and Consensus”*, Wharton School Publishing, New Jersey , 2005;
34. Vijay K. Verma *“The Human Aspects of Project Management —Managing the Project Team, Volume Three”* ,Project Management Institute , 2007;

35. Varney, G. H. *"Building productive teams: An action guide and resource book"*. San Francisco, CA: Josey-Bass, 1989;
36. Fisher, K., Rayner, S., Belgard, W., *"Tips for teams: A ready reference for solving common team problems"*. New York: McGraw-Hill, 1995;
37. Kezsbom, D. S. Re-opening Pandora's box: Sources of project conflict in the Industrial Engineering, 1992;
38. Nelson, M. *"Interpersonal team leadership skills"*. Hospital Material Management Quarterly, 1995;
39. E.P Kelly, "A Better Way to Think About Business"(Book Review)*Academy of Management Executive* 14 (May 2000).